



MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA “CLOUD365”

MARIA MONTEIRO AIRES DE SÁ

SETEMBRO DE 2014



MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA “CLOUD365”

MARIA MONTEIRO AIRES DE SÁ

ORIENTADORA: PROFESSORA DOUTORA CRISTINA BAPTISTA

SETEMBRO DE 2014

Agradecimentos

Porque um Professor é mais do que alguém que ensina, mas também uma lanterna na escuridão que envolve o desenvolvimento do Trabalho Final de Mestrado, o meu muito obrigada à Professora Doutora Cristina Baptista, por me ter sugerido e guiado durante todo este processo.

O Filósofo e Pensador espanhol Ortega y Gasset disse um dia “Que nós somos nós e as nossas circunstâncias”, se assim é, as circunstâncias dos últimos 9 meses foram altamente potenciadoras à realização deste projeto. Desta forma, fica o meu profundo agradecimento à “Cloud365” na figura do Paulo, do Ricardo, da Raquel e da Carina por me ensinarem que é possível ter os pés na terra e a cabeça na “nuvem”.

Tenho ainda que prestar o meu agradecimento ao Pedro Vale, Sérgio Baptista, José Centeio e Edgar Correia pelo tempo despendido na concretização das entrevistas que serviram de base a este projeto.

Falando ainda em circunstâncias, não posso, de forma alguma, excluir os meus pais, as minhas irmãs e o meu irmão por me lembrarem quem eu sou e para onde quero ir, e acima de tudo por estarem sempre, sempre presentes.

Por fim, mas não menos importante, às amigas, Mariana, Lúcia, por serem as irmãs de coração que tanto me aturam, mas também à Carolina, ao César, à Catarina, à Sofia e ao Raul por me acompanharem em todos os momentos, bons e menos bons durante a realização do Mestrado.

Resumo

Este trabalho de projeto tem como objetivo a reavaliação da estratégia da empresa “Cloud365” através da elaboração de um plano de marketing. A “Cloud365” atua no mercado há três anos, estando em início de atividade e tendo a possibilidade de se reafirmar no mercado das telecomunicações e das Tecnologias de Informação e Comunicação

Neste projeto foi utilizada como metodologia o *action research*, procurando -se desenvolver um trabalho de pesquisa em ligação estreita com as atividades da organização, juntamente com a recolha de dados primários e secundários.

Aos clientes e parceiros foi aplicado uma entrevista semi-estruturada e informal com base no modelo de E-SELFQUAL de Ding, D. X., Hu, P. J. H., & Sheng, O. R. L. (2011). No cômputo geral concluíram-se níveis de satisfação extremadamente positivos por parte dos clientes e parceiros com a prestação do serviço por parte dos colaboradores da “Cloud365” .

Este trabalho permitiu concluir que a “Cloud365” tem nos meios de comunicação um caminho a percorrer, enquanto ferramenta de trabalho para a atividade comercial. Para além disso torna-se necessário apostar cada vez mais no segmento da saúde, como também no segmento da administração pública. A estratégia formulada neste planeamento de marketing prevê uma atividade intensiva ao nível do mix promocional, nomeadamente dos media online, em que a “Cloud365” pretende-se posicionar como uma empresa com conhecimento do mercado das Tecnologias de Informação e Comunicação, aliada ao excelente *networking* com os principais fornecedores no mercado.

Por último, este planeamento de marketing vem demonstrar o potencial do sector das tecnologias de informação e comunicação, onde as atividades de marketing e comunicação muitas vezes se encontram ausentes, e são cada vez mais imprescindíveis.

Palavras-chave: TIC, Telecomunicações, Cloud Computing, Plano de Marketing, Serviços, 7 P’s, Action Research

Abstract

The purpose of this project is re-evaluation of “Cloud365” strategy building a marketing plan. “Cloud365” act in the IT market for three year ago, having the opportunity to reaffirm at the market of Telecommunications and Information’s and Communications Technologies.

Action research was the leading methodology, as it was sought to develop an intimate work between the research itself and the “Cloud365” own activities and at the same time the achievement of primary and secondary data.

It was applied to clients and partners a semi-structured and informal interview, based on E-SELFQUAL model by Ding, D. X., Hu, P. J. H., & Sheng, O. R. L. (2011). Overall it can conclude high levels of satisfaction by clients and partners with the service provide by the employees of “Cloud365”.

This work reveled that “Cloud365” has in the media a long way to go as a support to commercial activity. Furthermore its necessary invest at health target, as well as, public administration. The conducted strategy expect an intense activity at promotional level, particularly at digital communication, where “Cloud365” wants to positioned as a organization with expertise at Information’s and Communications Technologies marketing and an excellent networking with main suppliers.

At last, the marketing plan demonstrate the potential of ICT market, where marketing and communication are inexistent, but essential to communicate with the partners and clients.

Keywords: ITC Sector, Telecommunication, cloud computing, Marketing Plan, Services, 7 P’s, Action Research.

Conteúdo

1) Introdução	9
2) Revisão de Literatura	11
2.1) Planeamento de Marketing	11
2.1.1) Estruturas de planos de marketing e plano de ação	11
2.2) Marketing de Serviços	12
2.2.1) Especificidades dos serviços	12
2.2.2) Marketing – mix aplicado aos serviços	13
2.3) Qualidade dos Serviços	14
2.3.1) Marketing aplicado à consultoria informática	15
3) Quadro Conceptual.....	16
4) Metodologia	17
4.1) Objetivo	17
4.2) Estratégia de Investigação	17
4.3) Seleção da Amostra	17
5) Plano de Marketing “Cloud365”	18
5.1)Análise MACRO _ PEST	19
5.1.1) Ambiente Politico-Legal	19
5.1.2) Análise Económica	19
5.1.3) Análise Sociocultural	20
5.1.4) Ambiente Tecnológico	20
5.2) Análise Interna.....	21
5.2.1) Parceiros.....	21
5.2.2) Recursos Humanos.....	23
5.2.5) Produtos	24
5.2.6) Preço	25
5.2.7) Comunicação.....	25
5.2.8) Distribuição.....	26
5.2.9) Processos.....	26
5.2.10) Evidência Física	27
5.3) Análise Micro	27
5.3.1) Análise da Concorrência	28

5.3.2) Análise de Clientes	31
5.4) Análise SWOT.....	33
5.4.2) Vantagens Competitivas	34
5.5) Definição de objetivos e Estratégias Genéricas de Marketing	34
5.5.1) Pressupostos.....	34
5.5.2) Objetivos e Estratégias de Marketing	34
5.5.3) Direção do Plano de Marketing – Estratégias.....	35
5.6) Táticas de Marketing: Marketing Mix.....	35
5.6.1) Planeamento e Calendarização	38
5.6.3) Orçamento.....	39
6. Conclusões e Recomendações	40
ANEXOS.....	44

Índice de Tabelas

Tabela I - Quadro Conceptual.....	16
Tabela II - Análise de Concorrência.....	29
Tabela III - Análise de Concorrência	29
Tabela IV - Análise de Concorrência	30
Tabela V - Análise SWOT	33
Tabela VI - Táticas de Marketing	35
Tabela VII - Calendarização	38
Tabela VIII - Orçamentação	39

1. Introdução

Mais do que qualquer outra, a função do marketing é lidar com clientes, acrescentando valor e satisfação (Kotler & Armstrong, 2008). A importância do desenvolvimento de planos de marketing, enquanto instrumentos de planeamento para as empresas e instituições é salientada por vários autores, como é o caso de Kotler & Armstrong (2007, p.541) onde um plano de marketing é um documento através do qual “...os objetivos estratégicos da organização serão alcançados por meio de estratégias e táticas específicas de marketing tendo o cliente como ponto de partida”.

O Plano de Marketing desenvolvido no âmbito deste projeto de dissertação focar-se-á no Marketing de Serviços, setor que vem ganhando cada vez mais preponderância em muitos países. À semelhança de muitos países europeus, a economia portuguesa é caracterizada pelo enorme peso dos serviços, com 74,4% de VAB e 63,9% de população empregada em 2013 (AICEP, 2012) (ANEXO 1). O Estudo Anual “COSEC Insolvências 2013”, refere que 67% das empresas insolventes são microempresas, com tendência para reinventar-se como forma de alcançar o sucesso ambicionado (ANEXO 2).

O objeto de estudo da presente dissertação insere-se na categoria de microempresas. A empresa “Cloud365” apresenta-se como uma plataforma de conhecimento que pretende ajudar os clientes a evoluir da informática tradicional para o *cloud computing*¹, sempre com foco no cliente e na sua satisfação

Fruto da necessidade de as pequenas e médias empresas reinventarem e reavaliarem sua estratégia de mercado, surge a importância de um plano de marketing da “Cloud365”, onde serão desenvolvidos os objetivos e estratégias de marketing, tanto ao nível interno como externo, através de ações que reforcem ainda mais o foco da empresa no cliente e em gerar possíveis *leads* (potenciais clientes). Assim, o grande objetivo deste projeto consiste na elaboração de um plano de marketing para o horizonte temporal Janeiro de 2015 – Janeiro de 2016.

¹ O National Institute Standards and Technology (NIST) define Cloud computing como um modelo que permite o acesso ubíquo e conveniente através de uma rede a um conjunto partilhado de recursos configuráveis de computação (redes, servidores, armazenamento, aplicações e serviços) que podem ser rapidamente oferecidas com um esforço de gestão mínimo prestador de serviços (Mell&Grance, 2011).

Perante este enquadramento, definem-se os seguintes objetivos específicos:

- (1) Compreender a realidade empresarial ao nível do contexto macro, setorial e de mercado;
- (2) Entender como garantir a qualidade de um serviço de consultoria informática deste âmbito;
- (3) Definir quais as melhores estratégias a desenvolver para reduzir a intangibilidade inerente a este tipo de serviço; e,
- (4) Definir as estratégias de marketing-mix mais apropriadas para a empresa atingir no curto-prazo os objetivos propostos.

Este plano de marketing irá estruturar-se da seguinte forma: revisão de literatura onde se abordará os conceitos base da área de investigação em análise (Capítulo 2), que irá servir para apresentar o quadro de referência orientador do trabalho (Capítulo3). De seguida, introduzir-se-á a abordagem metodológica utilizada neste trabalho (Capítulo 4). Por fim, no Capítulo 5 executa-se o desenvolvimento empírico deste trabalho – o plano de marketing para a “Cloud365” , seguido das conclusões finais.

2. Revisão de Literatura

2.1. Planeamento de Marketing

Para que as decisões de Marketing sejam tomadas de forma coerente e exata, existe uma atividade multifuncional que toca em todos os aspetos de vida empresarial da organização (McDonald, 2007), apelidada de plano de marketing que poderá ser definido de diferentes formas e diversas interpretações. McDonald (2007) define plano de marketing como forma de gestão de vendas e marketing, onde se encontra uma forma sistemática de identificar uma gama de opções, optando-se por uma ou mais e planeando-se como se deve proceder para alcançar os objetivos e definindo os custos. Por sua vez, Calkins (2008) refere que um plano de marketing é o ponto de conexão entre a recolha de dados e ação. Este ponto de conexão é a lugar onde o profissional de marketing reúne as informações disponíveis, de forma a transforma tudo num plano de ação para o negócio.

2.1.1. Estruturas de planos de marketing e plano de ação

Apesar de divergir de pequenas para grandes empresas, a forma como um plano de marketing é elaborado tem um conjunto de características que não devem ser ignoradas: compreensão da área de negócio, o consumidor, a concorrência e o mercado, pensamento estratégico inteligente e um sólido plano de desenvolvimento (Calkins, 2008). O mesmo autor defende que são necessários 8 passos para criar um plano de marketing apropriado tanto para pequenas como para grandes empresas, criação de uma equipa multifuncional, conferir as bases da empresa, clarificação dos objetivos e as metas, analisar, identificar as iniciativas estratégicas e as táticas, conferir os números, vender o plano, executar o processo (ANEXO 3). McDonald (2007) e Westwood (2006), defendem que os passos a ter em conta em um plano de marketing são a definição da missão, objetivos corporativos, auditoria e pesquisa de marketing, visão geral de marketing, análise SWOT, fazer suposições e previsões, objetivos de marketing e estratégias, gerar estratégias de marketing, definição do programa e orçamentos, orçamento, programa de implementação e revisão de resultados e dos objetivos (ANEXOS 4 E 5).

Apesar de existirem divergências no que respeita aos tópicos a incluir um plano de marketing, todos os autores estão de acordo quando dizem que este é um processo complexo de realizar, fruto de conciliar de modo coerente vários elementos de

marketing com um conjunto de processos institucionalizados. Paralelamente, há que ter em conta os vários problemas culturais, organizacionais e políticos que envolvem toda a elaboração do plano de marketing (McDonald, 2007). Na sequência desta linha de pensamento, Calkins (2008), defende que não há espaço para filosofia ao realizar o plano de marketing, devendo ter em conta características como *concisão*, deverá estar preciso no texto o que é que se pretende ao realizar o plano; *orientação para ação*, sendo, no final de contas uma iniciativa prática; mensurável, uma vez que deverá ser avaliado numa fase final do plano; o plano de marketing está diretamente relacionado com os objetivos estratégicos, devendo desta forma, *suportar diretamente os objetivos* e criar uma orientação ao longo de todo o plano.

2.2. Marketing de Serviços

Nas últimas décadas são várias as considerações que se têm vindo a desenvolver no sector dos serviços. Para isso, em muito contribui o peso do sector dos serviços na economia portuguesa. Segundo o estudo desenvolvido pela AICEP (2012), dentro dos serviços foram vários os sectores de mercado que contribuíram para o seu desenvolvimento, como é o caso das indústrias relacionadas com as novas TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação). Tendo em conta o cariz deste plano de marketing, a presente revisão de literatura dará uma especial relevância aos serviços, um tipo de produto que, segundo Kotler & Armstrong (2008), é essencialmente intangível, consistindo em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas à venda e que não resultam na propriedade de algo. Por conseguinte, o marketing de serviços tem na sua génese um conjunto de características que serão desenvolvidas de seguida.

2.2.1. Especificidades dos serviços

Segundo Kotler & Armstrong (2008) e Parassuraman, Zeithaml & Berry (1985), são quatro as características que distinguem os serviços dos bens tangíveis: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. Mais do que objetos, os serviços são performances que não despertam nenhum dos cinco sentidos, não se tocam, cheiram ou provam, sendo a sua principal característica a intangibilidade. De seguida, fala-se sobre a inseparabilidade entre a produção e o consumo, isto é, os produtos são produzidos e consumidos simultaneamente, não podendo ser separados. A variabilidade ou heterogeneidade, diz respeito à potencialidade de os serviços variarem de performance para performance, podendo para isso contribuir o cliente, o colaborador ou o ambiente

envolvente. A perecibilidade significa que os serviços não podem ser guardados em stock, isto é, se não são consumidos naquele momento, não poderão ser consumidos de volta; esta característica implica sincronizar a procura e a oferta, podendo vir a sua uma árdua tarefa para as organizações (Parassuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

Tendo em conta as características expressas acima, são vários os autores que definem um conjunto de soluções para que as organizações ultrapassem estes desafios. Por conseguinte, Parassuraman, Zeithaml & Berry (1985), desenvolveram um conjunto de soluções definidas com base num estudo exploratório. Os autores defendem que a gestão de marketing do sector dos serviços deverá personalizar ao máximo os serviços, de forma a reduzir a intangibilidade e a heterogeneidade; treinar e dar formação aos colaboradores em contacto com os consumidores na gestão do cliente, de forma a atenuar a inseparabilidade; fazer uma boa gestão da procura e da oferta de modo a reduzir a perecibilidade.

Lovelock (1983) definiu 5 questões que apoiam os empresários a definir quais os problemas de marketing na sua organização e de que forma podem moldar o marketing da organização: (1) compreensão de qual a natureza do serviço, (2) relacionamento com o consumidor, (3) customização do serviço, (4) qual é natureza da procura para o serviço oferecido, (5) método de distribuição do serviço. A organização olhando para os seus concorrentes como semelhantes pode assim resolver na sua origem alguns dos seus problemas (Lovelock, 1983).

2.2.2 Marketing – mix aplicado aos serviços

O marketing mix aplicado aos serviços é usado para adaptar a gestão dos serviços às suas características. Assim, a gestão do relacionamento da prestação dos serviços vai de encontro aos 3P's – Process, Physical Evidence, People (Lovelock & Wirtz, 2011).

Fruto da intangibilidade dos serviços, a maioria das organizações tem a necessidade de tangibilizar o seu serviço através de evidências físicas (*physical evidence*), de forma a diminuir a diferença entre as expectativas e a perceção do consumidor: logotipos, *slogans*, *flyers* ou cartão-de-visita, suportados por uma forte publicidade, podem ocupar um espaço importante na mente do consumidor (Nordhielm & Baron, 2014). As mesmas autoras defendem que a excelência dos processos/ *process* (ou operações) é uma competência necessária para qualquer empresa que pretende criar uma vantagem

competitiva sustentável, melhorando a qualidade do serviço e aumentando a capacidade de controlar a capacidade de controlar a variação da procura. Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) referem que a qualidade e a essência do serviço poderá variar de produtor para produtor (*people*), assim, a formação, a industrialização e customização do serviço, reduz as diferenças que pode existir no fornecimento de um serviço para pessoas diferentes.

2.3 Qualidade dos Serviços

A qualidade é um constructo indiscreto e indistinto tendo sido estudado por vários investigadores ao longo dos anos (Crosby, 1979 citado em Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Crosby (1979) citado em Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) refere a qualidade do serviço como a conformidade com os requisitos, ou seja, corresponde à comparação entre as expectativas do consumidor e a percepção da performance do serviço prestado.

Tendo em conta a definição da qualidade do serviço ao longo dos anos, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) realizaram um estudo onde concluíram que a avaliação do serviço prestado assenta em 10 dimensões: tangibilidade, confiável, responsabilidade, comunicação, credibilidade, segurança, competência, compreensão do consumidor e acesso. Estas dimensões resultaram na escala multi-item SERVQUAL.

Após a definição de itens representativos de cada dimensão, estudo e estruturação dos dados, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) agruparam 22 itens em 5 dimensões distintas – (1) *tangibilidade*: facilidades físicas, equipamentos e aparência pessoal; (2) *confiança*: capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável e exata; (3) *resposta*: a vontade de ajudar os clientes e fornecer um serviço rápido; (4) fornecendo *garantia*, isto é, conhecimento e cortesia dos funcionários e a sua habilidade de inspirar confiança e segurança; (5) *empatia*, prestando atenção individualizada ao cliente.

A pressão sofrido pelo mercado das Tecnologias de Informação para melhorar a qualidade dos serviços e reduzir preços, é cada vez maior (Anerousis, Dicio & Heching, 2011). Cada vez mais o consumidor espera informação em tempo real, acedendo a ela 24 horas por dia, 7 dias por semana, em qualquer parte do mundo exigindo assim elevados níveis de serviço (Riivary, 2005). De acordo com Anerousis, Dicio & Heching (2011), a distribuição do serviço no mercado dos TI são definidos pelas seguintes

métricas: parâmetros de volume de trabalho; variáveis de controlo da prestação do serviço operacional; métricas da qualidade definidas pela correspondência do serviço prestado ao serviço esperado; fator custo. A verdade é que, com a evolução dos mercados para as Tecnologias da Informação, também a necessidade de avaliar e medir a qualidade do serviço *online* aumentou, vindo esta necessidade do crescimento das empresas que começaram agora a operar no mercado *online* (Ding, Hu & Sheng, 2010). Os mesmos autores definiram uma escala que avalia o relacionamento entre a qualidade do serviço *online*, a satisfação do consumidor e a lealdade no comércio *online*, através de um mapa conceptual assente na qualidade da informação, qualidade do sistema e qualidade do serviço.

2.3.1 Marketing aplicado à consultoria informática

Para operar nos mercados das novas tecnologias as empresas deverão ter em conta três características: *incerteza do mercado*, os clientes mudam com facilidade e ainda são abordados pelo medo e dúvida; *incerteza tecnológica* podendo haver consequências inesperadas a qualquer momento; *volatilidade competitiva*, a cada momento surgem novos concorrentes com ofertas de novos produtos, tornando estes facilmente obsoletos (Mohr, 2000). Rollins, Nickell & Ennis (2013) referem que a verdadeira competência está relacionada com atuar e efetuar mudanças em tempo real, como forma de potenciar as experiências junto do consumidor.

Como já foi dito anteriormente, com os recentes desenvolvimentos, a tecnologia de informação tem fornecido novas ferramentas para a criação de conhecimento, surgindo assim na área da consultoria o conceito de *knowledge management*, isto é, o processo através do qual as empresas criam e usam o seu conhecimento institucional e coletivo (Sarvary, 1999). O *knowledge management* enquanto processo tem na sua génese três subprocessos: *aprendizagem organizacional*, ou seja, a aquisição de novo conhecimento por parte da empresa consultora; *produção de conhecimento*, que transforma informação em bruto, em conhecimento que visará resolver problemas organizacionais; *distribuição de conhecimento*, o processo que torna possível aos colaboradores aceder ao conhecimento produzido pela empresa (Sarvary, 1999).

Com o surgimento do conceito de *knowledge management*, surgem os *brokers* tecnológicos, estas empresas abrangem vários mercados e domínios tecnológicos e

inovam para intermediar o conhecimento de onde ele é conhecido para onde não. Recorrendo ao desenvolvimento de parcerias, os *knowledge brokers* preenchem a fronteira do conhecimento e proporcionam uma vantagem cada vez maior para os que procuram a inovação (Hargadon, 1998).

Henderson (1990) explorou o conceito de construção de parceria como forma de uma estratégia de gestão. O mesmo autor definiu duas formas de parceria como contribuição para a estratégia de gestão: *contexto de parceria*, em que é avaliado qual o grau em que os parceiros acreditam que a parceria será sustentada ao longo do tempo; *parceria em ação*, em que é traduzida a capacidade dos parceiros influenciarem as políticas e decisões que afetam o desempenho operacional da parceria.

3. Quadro Conceptual

Tendo em conta a revisão de literatura e as estruturas de planeamento já falados em capítulos anteriores, e lembrando o objetivo orientador – elaborar um plano de marketing para a “Cloud365” , foram eleitas as seguintes secções relevantes e apropriadas para a construção de um plano de marketing direcionado para a área dos serviços, nomeadamente para a empresa “Cloud365” . Os autores de referência são mencionados neste mesmo quadro conceptual (Tabela I).

Tabela I - Quadro Conceptual

Quadro Conceptual	
Sumário Executivo	McDonald (2008);
Análise Macro	Ding, Hu, Sheng (2010); McDonalds (2008)
Análise Interna	Anerousis, Dicio, Heching (2011); Ding, Hu, Sheng (2010); Henderson (1990)
Análise Micro	Mohr (2000); Parassuraman, Zeithml, Berry (1988)
Análise Swot	Kotler & Armstrong (2007), McDonald (2007);
Objetivos e Estratégias	Calkins, (2008)
Segmentação, Target, Posicionamento	Calkins (2008)
Marketing Mix (7 P's)	Lovelock&Wirtz (2011), Nordiehl&Baron (2014), Parasuraman, A., Zeithaml V., Berry, L. (1988)
Planeamento	Calkins (2008); McDonald (2008)
Orçamento e Cronograma	
Implementação	
Recursos	

4. Metodologia

4.1 Objetivo

Tendo em conta a natureza deste plano, o tipo de estudo utilizado será unicamente qualitativo; com uma abordagem descritiva, uma vez que se irá proceder à descrição das características do mercado das tecnologias de informação, pré-planeamento do projeto e estruturação de informação necessária.

4.2 Estratégia de Investigação

Como estratégia de investigação a usar no presente plano de marketing irá recorrer-se ao *action research*, que se define como “pesquisa em ação em vez de pesquisa sobre ação” (Coghlan & Branwick 2005 citados por Saunders *et. al.* 2011, p. 147). Saunders *et. al.* (2011) como forma de atuação em *action research*, definiram o seguinte ciclo: (1) definição do contexto e propósito do estudo; (2) diagnóstico definido como a procura e análise da informação, como forma de poder (3) planear e decidir sobre as ações a serem tomadas, para no final (4) avaliar tudo aquilo que já foi feito. Nos ciclos subsequentes envolve-se ainda mais o diagnóstico, tendo em conta as avaliações feitas anteriormente, planeando as ações baseando-nos no diagnóstico. No contexto do plano de marketing em questão, podemos referir o *action research* como uma “parceria colaborativa e democrática entre o investigador e membros da organização” (Saunders *et. al.* 2011, p.147).

4.3 Seleção da Amostra

No momento da análise de dados, a amostragem será não-probabilística, por conveniência, uma vez que se recorreu a um procedimento não aleatório, isto é, os entrevistados foram escolhidos pelo entrevistador (Malhotra *et. al.* 2006). No caso do plano de marketing para a “Cloud365”, todos os entrevistados, intervêm de alguma forma na organização, estando habilitados a fornecer informação útil para a auditoria de marketing. Assim, para uma recolha de dados eficaz efetuaram-se dois tipos de entrevistas, formais e semiestruturadas, a parceiros de trabalho e clientes finais. Foram ainda realizadas um total de 10 entrevistas informais e não estruturadas ao Eng. Paulo Simões, *Fundador e Gestor de Parceiros*, da “Cloud365”.

Como forma de avaliar a qualidade do serviço prestado, serão realizadas aos parceiros duas entrevistas semiestruturadas, de âmbito exploratório, aos parceiros: Pedro Vale,

Gestor do Canal de Parceiros, COLT; (anexo 6.2); Sérgio Baptista, XOLYD; (anexo 6.1)

Para medir a percepção dos clientes relativamente à qualidade do serviço percebido, foram aplicadas entrevistas com base em escalas validadas na literatura e adaptadas ao contexto das tecnologias de informação (ANEXO 6). A qualidade do serviço é aferida com base nas quatro dimensões: *controlo percebido* (o cliente sabe o que esperar nos passos a seguir, sabe quanto tempo demora a completar a transação); *conveniência do serviço* (conveniência no momento do registo, facilidade na gestão dos produtos no cesto de compras, fácil atualização do serviço); *serviço ao consumidor* (gabinete de serviço ao cliente é de acesso fácil, demonstra disponibilidade em resolver problemas, o serviço ao cliente é *responsive*); *cumprimento do serviço* (o cliente tem o que encomenda; a encomenda é entregue tal qual é solicitada; o preço final reflete o valor real; o produto é apresentado tal qual está no site). Estas dimensões são adaptadas ao contexto da problemática deste projeto. Dada a natureza do serviço de tecnologias de informação, consideraram-se também outras especificidades do sector, como é o caso de capacidade de resposta em caso de incidente, compreensão das necessidades tecnológicas, bem como o preço dos serviços e quais os níveis de produtividade que o serviço irá fornecer à empresa.

Foram aplicadas de 1 a 10 de Julho entrevistas semiestruturadas junto dos interlocutores de duas empresas que integram o portfólio de clientes da “Cloud365”, cujo nome não será revelado como forma de manter anonimato por regras da própria organização (ANEXO 7.1, 7.2, 7.3). As principais fontes de dados secundários para a auditoria de marketing são o INE, Informa DB, AICEP como contributo para a análise macro. Para a análise interna foram utilizados ainda, documentos da empresa como relatórios de contas e CRM.

5. Plano de Marketing “Cloud365”

Seguidamente apresentam-se os resultados do processo de planeamento de marketing, aplicado segundo o quadro conceptual selecionado à empresa Cloud 365, com enfoque no horizonte temporal previamente definido, i.e. Janeiro 2015 – Janeiro 2016.

5.1 Análise MACRO _ PEST

5.1.1 Ambiente Político-Legal

Após análise pode-se constatar que ao nível do sector das tecnologias de informação e comunicação não existe nenhuma entidade reguladora que vá afetar diretamente a atividade das empresas que operam no sector. Todavia, os operadores de telecomunicações encontram-se submetidos à regulação da toda a sua atividade através da ANACOM (Autoridade Nacional de Comunicações), que regula e supervisiona o sector das comunicações eletrónicas e postais em Portugal, garantindo informações claras, transparência nas tarifas e nas condições de utilização dos serviços.

Dado o alcance da ANACOM, foram selecionadas as áreas da legislação que podem afetar a atividade dos operadores de telecomunicações: a lei das comunicações eletrónicas; serviço universal de telecomunicações; proteção de dados e privacidade; infraestruturas; serviços de audiotexto e de valor acrescentado.

A Comissão Nacional da Proteção de Dados controla e fiscaliza o processamento de dados pessoais, em rigoroso respeito pelos direitos do homem e pelas liberdades e garantias consagradas na constituição e na lei. Desta forma, a Comissão Nacional da Proteção de Dados regula: artigo 35º da constituição da República Portuguesa – utilização da informática; lei 67/98 - Lei da proteção de dados pessoais; lei 2/94 – Estabelece os mecanismos de controlo e fiscalização de sistemas de informação de Shengen; lei 68/98 – Entidade Nacional na instância comum de controlo da Europol; lei 36/2003 – Regula o estatuto e competências do membro nacional da Eurojust; lei 43/2004 – Lei da organização e funcionamento da CNDP.

5.1.2 Análise Económica

Fruto da implementação, em 2011, de uma política de autoridade por parte da Troika e do Governo português, ficou instalado um clima de instabilidade político-social, fruto de medidas como o aumento da idade da reforma, diminuição dos subsídios e aumento dos encargos fiscais. De acordo com as previsões do Banco de Portugal (2014), relativos ao período 2014-2016, a economia portuguesa apresenta sinais de recuperação da atividade no período de 2014-2016, com taxas de crescimento anuais de 1,1% em 2014. É de referir que no ano de 2013, no 2º semestre relativamente ao 1º semestre.

Ao longo dos próximos anos, o potencial de crescimento da economia portuguesa ainda será afetado por condicionamentos estruturais: adiamento de decisões de investimento, afetando a incorporação de novas tecnologias no processo produtivo: elevado nível de endividamento da economia; diminuição da população ativa; elevado nível de desemprego de longa duração, resultando na diminuição do capital humano.

5.1.3 Análise Sociocultural

Como é possível ser observado no INE (2014), no ano de 2013, a população residente em Portugal foi estimada em 104 273 301 pessoas, representando menos 60000 pessoas relativamente ao ano de 2012. Para esta alteração, contribui a redução de nascimentos (82787 pessoas) e aumento de emigrantes para 53786 pessoas. Tal como já foi dito anteriormente, um aumento da taxa de desemprego e o aumento dos impostos levou a uma forte diminuição do poder de compra das famílias, trazendo ao de cima o debate acerca do desaparecimento da classe média e aumento da discrepância entre as classes.

Essa discrepância verifica-se igualmente na baixa participação cívica dos portugueses. De acordo com um estudo desenvolvido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), apenas 43% dos portugueses confiam nas instituições políticas, valor relativamente baixo quando comparado com os valores verificados na OCDE (Jornal de Notícias, 2012).

5.1.4 Ambiente Tecnológico

As relações sociais e empresariais, tal como as conhecemos hoje, foram fortemente afetados pelo aumento no alcance da internet, bem como a integração das redes sociais na vida das pessoas. Do ponto de vista do consumidor, as empresas têm agora acesso a novas ferramentas digitais de comunicação e análise, podendo assim potenciar boas experiências do consumidor. Segundo dados trimestrais do Eurostat (2012) Portugal é o país da Europa que mais utiliza a internet para aceder às redes sociais (76%), sendo que 67% utiliza a internet para leitura de revistas e jornais *online*, para isso contribui o facto de 61% dos lares já estarem equipados com Internet.

Com este desenvolvimento, existe um foco para o crescimento de novas ideias de negócio que explorem produtos e serviços que estejam de acordo com a revolução tecnológica. As empresas e sectores de atividade que estejam longe de ter peso da tecnologia nas suas organizações, começam agora a investir em soluções “*IT based*”,

potenciadas por esquemas de distribuição e armazenamento em *cloud computing*. Para esta “revolução industrial” contribuíram mais e melhores ligações/conexões, um aumento na velocidade na execução de tarefas, maior acesso a dados e conteúdos, bem como uma maior eficiência na utilização de recursos e mesmo na conservação do planeta.

5.2 Análise Interna

Tal como a maioria das empresas atuais, a existência de um “parceiro / cliente que se compromete a fornecer um determinado serviço”, foi o ponto de partida para criar uma organização que fornecesse um conhecimento especializado em *cloud computing* aos seus clientes. Ao falar em clientes, Paulo Simões destaca dois tipos de clientes: parceiro-cliente, de quem depende muitos dos resultados da organização e o cliente final a quem é fornecido um determinado produto.

A “Cloud365” surge assim em 2011 com o intuito de propor soluções na área das telecomunicações e sistemas de informação, que permitam às empresas evoluir da informática tradicional para o *cloud computing*. As soluções propostas pela “Cloud365” são conseguidas através de um conjunto de parceiros de trabalho, fornecendo juntos um serviço completo, personalizado e focado no cliente. Desta forma, aparece com um modelo de negócio, apelidado pelo Gartner Group, como *knowledge brokers* (intermediários de conhecimento), isto é, tendo a “Cloud365” o conhecimento de quais as necessidades do cliente finais, vai transmitir essa informação aos prestadores de serviço, desenhando, com eles, uma solução que enderece essas necessidades. (ANEXO 8)

5.2.1 Parceiros

Numa empresa assumidamente comercial, os parceiros assumem um papel preponderante; estes têm uma importância maior, no caso da “Cloud365”, fruto do *know-how* que detêm na sua génese. Segundo o fundador da “Cloud365”, a escolha dos parceiros incidiu sobre dois fatores: relacionamento de confiança existente entre ambas as equipas, bem como o posicionamento estratégico junto dos mercados alvo.

O relacionamento de confiança e conhecimento da cultura organizacional, tiveram um papel relevante no momento de escolher a *Colt* como parceiro no fornecimento de serviços de voz, redes, centros de dados e TI, atuando junto das empresas e

administração pública. Tal como referiu o Channel Sales Manager da *Colt* Portugal, foi uma forma de “tirar algum partido do *know-how* do fundador da Cloud 365 e permitiu-nos fazer uma passagem de alguns clientes mais críticos da empresa”, usando a confiança que já tinha sido criada anteriormente. (ANEXO 6.2) Paralelamente, esta decisão teve influências estratégicas, uma vez que a *Colt* Portugal ainda não tinha canal de parceiros. Assim, a parceria deu-se início em 2011, ao escolher um conjunto de 5 parceiros, estando agora reduzidos a 3 empresas parceiras.

A Microsoft apresenta-se como parceira para endereçar necessidades de PME’s, isto é, aplicações informáticas na nuvem que permitem aceder a ficheiros e gerir *emails* ou calendário em qualquer dispositivo, realização de conferências *online* com quem for necessário e CRM.

Segundo o Manager na *Xolyd*, foi também o conhecimento prévio e a confiança já existente que levou à criação da parceria com a “Cloud365” (ANEXO 6.1). A *Xolyd* trabalha com aplicações informáticas que permitem a gestão de clientes com *CRM Dynamics*, adaptando sempre às necessidades e ao objeto de trabalho do cliente. Uma parceria com 1 ano e meio, assente na confiança comercial e no bom mapeamento de qualidades e defeitos de ambas as partes, sendo esse o sucesso para os bons resultados da parceria.

Neste ponto, há que destacar a natureza dos parceiros e a sua capacidade de manter o relacionamento. Escolhem parceiros cuja dependência das duas organizações é exigente, como é o caso da *Colt*, fruto do número de clientes que resultaram da parceria e da definição dos objetivos da “Cloud365”; neste ponto urge referir que os objetivos definidos nesta parceria assentam essencialmente no incremento de vendas e na gestão / manutenção de clientes, ou seja, a “Cloud365” acrescenta valor “trazendo oportunidades e clientes para a *Colt*”.

Contudo, no caso da *Xolyd*, apesar de o nível de dependência ser menor, ambas reúnem as condições necessárias para que o relacionamento perdure no tempo, segundo este *manager*, “...ambas as partes comunicam bem entre si e sabem quais as suas funções”; só assim se justifica a ausência da definição de objetivos entre a *Xolyd* e a “Cloud365”, é ainda referido que “a criação de objetivos quantitativos e qualitativos, só complica ao nível processual.”

Apesar de as bases das parcerias serem distintas, ambos os parceiros destacaram que a parceria tem sido muito positiva, acrescentando valor à atividade de ambas as empresas. Ambos os entrevistados, destacam o equilíbrio da equipa da “Cloud365”, bem como o bom relacionamento criado com os clientes. É também na avaliação da qualidade junto do cliente que a *Colt* e a *Xolyd* se assemelham, uma vez que ambos os entrevistados referiram que a qualidade é auferida pela interação dos parceiros com os clientes, sendo a “Cloud365” o espelho da satisfação do cliente com a *Colt* e com a *Xolyd*.

Ao falar das parcerias, há ainda que destacar a Tetraedro, parceiro da “Cloud365”, no alojamento e migração dos sistemas informáticos dos clientes, bem como a Dognædis, parceira na área de segurança dos dados dos clientes e a Ipanema na gestão de redes informáticas, parceria que advém do relacionamento próximo com a *Colt*. As parceiras surgiram não só da forte capacidade da “Cloud365” para o *networking*, bem como de contactos com parceiros já aqui referidos.

5.2.2 Recursos Humanos

Tendo começado apenas com o Fundador e Managing Partner, a “Cloud365” cedo evoluiu para uma equipa multidisciplinar, integrando atualmente 5 pessoas na sua equipa, cujo principal foco é a prestação do serviço ao cliente: Account Managers, Customer Solutions Consultant, Marketing Assistant e New Business Manager. A multidisciplinaridade reflete-se, não só nas áreas de atuação, bem como nas áreas de formação académica e experiência profissional de cada elemento. Para além da qualificação académica, a equipa da “Cloud365” caracteriza-se pela capacidade de dar resposta a novos desafios, trabalhando em conjunto com os parceiros para fornecer a melhor solução ao cliente. Ao nível do atendimento ao cliente, é prestado um serviço profissional e dedicado, tendo que enfrentar os desafios comuns de lidar com diversas pessoas, de equipas diferentes, para entregar a mesma proposta ao cliente.

5.2.3 Recursos Financeiros

Desde que iniciou a sua atividade em 2011, as receitas da “Cloud365” têm vindo a aumentar de forma gradual, registando um aumento mais acentuado em Junho de 2013, quando começou a focar-se no sector da administração pública. As maiores fontes de despesa são os gastos com recursos humanos – vencimentos, segurança social, IRS e seguros de trabalho – e aluguer do escritório onde se encontra. De destacar que apenas

em 2012 houve uma pequena aposta em marketing e comunicação, apenas tendo voltado a investir nesse departamento no corrente ano de 2014.

5.2.4 Recursos de Informação

A “Cloud365” tem fontes de informação formais e informais. Neste sentido, num mercado em mutação quase diária, torna-se essencial manter um diálogo com o cliente e com possíveis targets, reunindo condições para fornecer o serviço esperado. Como fontes de informação formal, a “Cloud365” recorrer a um sistema de CRM – *CRM Dynamics* da Microsoft – que fornece informação, de cada conta, de uma forma holística na área de vendas, campanhas de marketing e contacto com o cliente. Como fontes informais temos toda a conversação estabelecida entre comerciais, parceiros e clientes, contribuindo para a criação de elos de ligação, elemento essencial a um bom relacionamento, segundo a *Xolyd* e a *ANDC*).

5.2.5 Produtos

A “Cloud365”, ao longe de três anos de atividade, teve como prioridade reunir um conjunto de parceiros que possam dar respostas aos seus clientes, para apoiar na produtividade das empresas e seus clientes.

Telecomunicações: prestação de serviços de voz e dados (internet), incluindo encaminhamento de chamadas para call center, centrais telefónicas na cloud, acesso à internet, ligações ethernet, VPN (Virtual Private Networks), IP Voice. A “Cloud365” tem como objetivo fornecer uma boa rede de comunicações, que permita aos seus clientes aceder e comunicar a partir de qualquer parte do mundo.

Mobilidade: com a premissa de “faça tudo, a qualquer hora, em todo o lado”, a “Cloud365” tem soluções que permitem juntar várias formas de comunicação num único ecrã, através de aplicações que trabalham sobre o Cloud Computing. A organização permite aos seus clientes transferir toda a sua informação para servidores virtuais ou físicos ou aceder a todas as vantagens de um data center seguro e premiado.

Segurança: sistemas que mantêm salvaguardados todos os dados dos clientes, que garantem a fiabilidade dos sistemas e recuperação de informação em caso de desastre e inacessibilidade.

Marketing: aplicações na cloud, que não exigem desenvolvimento de software ou elevados investimentos iniciais em tecnologia. Através dos seus parceiros, a “Cloud365” fornece assistência na criação de um CRM há medida das necessidades do cliente, sistemas de gestão de campanhas de marketing multicanal, análise e gestão dos fluxos de clientes em lojas.

5.2.6 Preço

Dado o modelo de negócio que caracteriza a “Cloud365”, torna-se desafiante descrever o preço dos serviços desta organização. O preço dos serviços é sobretudo influenciado por fatores internos, tal como mão-de-obra e instalação, e fatores externos regulatórios e legais. Como forma de gerir a relação com os parceiros, existem duas formas de pagamento: comissionamento e revenda do serviço. Através do comissionamento, a “Cloud365” recebe dos parceiros uma percentagem no início do contrato do cliente (*anual contract value*) e a restante percentagem diluída mensalmente ao longo de 12, 24 ou 36 meses (*build revenue*). Recorrendo à revenda, o parceiro estabelece o valor, ao qual a “Cloud365” acrescenta valor de mão-de-obra, margem para a organização, obtendo assim o valor final do cliente.

5.2.7) Comunicação

Dado o foco *business-to-business* da “Cloud365”, o maior e mais forte meio de comunicação é a equipa comercial, que não só leva os serviços da empresa a todos os targets, como ainda trabalha para os fidelizar. Uma vez que a história da “Cloud365” começou em 2011, são poucos os meios de comunicação que esta explora, sendo esse um desafio para 2015.

Material de apoio à venda: brochura institucional, cartões-de-visita, apresentação institucional da “Cloud365” e de cada um dos produtos/serviços prestados. Materiais dos parceiros sobre os seus produtos e soluções.

Canal de Parceiros: como qualquer relacionamento, as parcerias envolvem um relacionamento onde ambas as partes saem a ganhar. Desta forma, para além de a “Cloud365” ser um canal comercial para os seus parceiros, estes são uma ferramenta de *networking* como forma de chegar ao seu público-alvo e poder realizar cross-selling.

Media *online*: O seu Website e o LinkedIn é onde a “Cloud365” se encontra presente. De 2 em 2 meses é ainda enviado a cada cliente uma *newsletter* – Cloud IT – com

notícias do ramo das Tecnologias de Informação, bem como novidades da “Cloud365” (produtos / serviços, clientes ou colaboradores novos).

Outro elemento importante na divulgação da “Cloud365” é o patrocínio das Sessões de Continuidade da AESE *Business School*. Estas Sessões de Continuidade pretendem não só explorar vários temas do interesse dos executivos de hoje em dia, como ainda potenciar a troca de experiências e de possíveis contactos.

5.2.8 Distribuição

Uma vez que a “Cloud365” trabalha com aplicações informáticas baseadas em Cloud Computing, o seu serviço pode ser prestado em qualquer lado a partir de qualquer dispositivo móvel. Desta forma, apesar de existir um escritório situado no Polo Tecnológico de Lisboa, Estrada do Paço do Lumiar, qualquer colaborador pode reunir com clientes através de videoconferência ou trabalhar a partir de sua casa, necessitando apenas de um acesso à internet.

5.2.9 Processos

Clientes que já estejam fidelizados contratualmente, chegam à Cloud365 através do contacto telefónico ou eletrónico da equipa de vendas. O primeiro contacto com a “Cloud365” pode ser feito através da equipa de vendas / gestora de conta, através da página web ou LinkedIn. Contudo são poucos os contactos que são gerados espontaneamente do lado do cliente, sendo que, a maioria contacta com a “Cloud365” através da equipa de vendas.

Após o primeiro contacto, são várias as fases que decorrem até o cliente ficar ligado por um vínculo comercial à “Cloud365”. As fases pela qual o cliente passa, são definidas através do programa de CRM usado pela empresa: qualificação do cliente e suas necessidades (*qualification*), desenho e apresentação da proposta (*design & proposal*) e venda e negociação do serviço (*sell & negotiate*).

O *CRM Dynamics*[®] apresenta-se como o sistema de informação interno de gestão de clientes, apoio à venda e gestão de campanhas de marketing. É através deste, que são geridos todos os dados dos clientes: a sua informação geral, histórico de relacionamento e faturação até à data.

Para que a atividade comercial seja feita com exatidão e de forma a atingir a qualidade pretendida, o processo conta ainda com o apoio do consultor pré-venda e dos parceiros como forma de compreender todas as necessidades do cliente, do ponto de vista técnico, realizar uma proposta completa, objetiva e que corresponda às expectativas de todas as partes e prestação de um serviço personalizado.

5.2.10 Evidência Física

Tal como já foi referido anteriormente, dada a intangibilidade do serviço prestado, fruto do mercado onde atua a “Cloud365”, torna-se difícil de criar elementos tangíveis como reforço da qualidade do serviço junto do cliente. Todavia, existem determinados elementos tangíveis, que levam a “Cloud365” junto dos seus clientes e possíveis targets: Cartão-de-visita de cada comercial; Brochura institucional; Agenda “Cloud365” para cada colaborador, parceiros e melhores clientes; Bolo em formato de nuvem oferecido a cada novo cliente.

5.3 Análise Micro

No sector das TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) tem-se assistido nos últimos anos a uma tendência para a sua difusão generalizadas pelas empresas portuguesas (INE, 2012). De acordo com dados do INE (2012), existem 98,1% de empresas a dispor de computadores e 95,4% com acesso à internet. No que diz respeito à presença *online* diz, os valores não são tão satisfatórios, uma vez que, apenas 50% (aproximadamente) preenchem esse requisito.

O sector das TIC representa 2,1% das empresas do tecido empresarial, representando: 5944 empresas, 12804 M€ de volume de negócios e 66258 empregados. Existem 95% de empresas nacionais, dessas, 88% não têm qualquer controlo acionista maioritário e apenas 12% reportam a uma empresa mãe. (Barómetro Informa DB, 2014). Analisando o sector das TIC mais pormenorizadamente: 64% das empresas têm como atividade consultoria e programação informática; 15% dedicam-se ao comércio das TIC; 6% destinam-se às telecomunicações e apenas 2,2% trabalham a indústria das TIC (Barómetro Informa DB, 2014).

A percentagem de volume de negócios pertencente às telecomunicações é de 49%, sendo este valor justificado pelas 5 maiores empresas, que representam 43% do volume de negócio das TIC. Também nas TIC este destaque se verifica, uma vez que as grandes

empresas representam 306 milhões de € em volume de negócios (valor médio), sendo que apenas 716 mil € são movidos pelas PME's.

De acordo com o Barómetro Informa DB (2014) nasceram mais 12% de empresas em 2013 (relativamente a 2012); quando comparados os nascimentos com encerramentos e insolvências de empresas no sector das TIC, é possível observar o nascimento de 3,2 empresas por cada uma que encerrou. Quando comparando o crescimento das empresas com o crescimento do tecido empresarial, a primeira apresenta um crescimento de 47% quando comparando com 37% da segunda.

De acordo com o Barómetro Informa DB (2014), apesar do volume de negócios ser gerado, maioritariamente, por empresas maduras (54,4), nos últimos anos, surgiram mais empresas jovens (42%) e adultas (40%), sendo que são as empresas adultas quem emprega maior percentagem de pessoas (54%).

Relativamente às telecomunicações, as mesmas representam 1,5% de tecido empresarial (6481 entidades). Este sector da atividade, fruto das tendências que se têm verificado, sofreu uma variação de 28,6% do ano 2013 para o ano de 2014, o que acompanhado por uma baixa nas insolvências (-40%) e uma inércia nos encerramentos, nos leva a constatar uma estagnação do mercado das telecomunicações nos últimos 2 anos. As telecomunicações são ainda consideradas uma das principais forças que contribuem para a atratividade em Portugal, com um peso de 32%.

5.3.1 Análise da Concorrência

A análise da concorrência foi fundamentalmente efetuada com base no fator oferta. Todos os concorrentes da “Cloud365” apresentam-se na mesma categoria deste, isto é, no sector das Tecnologias de Informação e Comunicação e das Telecomunicações, porém nem todos apresentam o mesmo nível de concorrência à marca. Desta forma, não foram detetadas empresas que apresentem um conjunto de soluções 360º, com base em cloud computing através de uma vasta rede de parceiros. Assim, os concorrentes foram definidos por área de atuação. Primeiramente foram definidas as organizações cujo principal serviço é armazenamento e alojamento de informação de pequenas e médias empresas. Algumas características destas empresas são referidas no quadro / tabela seguinte.

Tabela II - Análise de Concorrência

LunaCloud	Ano de criação: 2011 Produto: Prestação de serviços Cloud Segmento: Empresarial / Particulares Posicionamento: “Disponibilizar serviços de infraestruturas fiáveis, elásticos e de baixo custo, nos quais pode correr os seus sistemas operativos e aplicações ou armazenar os seus dados”	
	Marketing: Presença Web; Blogue; E-commerce; Notícias; Preços chamativos	
	Forças Presença Internacional; Elevado número de parcerias; Flexibilização na contratualização do serviço.	Fraquezas Marketing quase inexistente; Foco dos serviços é apenas no armazenamento e alojamento.
Claranet	Ano de criação: 1996 Produto: Hosting e Network Segmento: Empresarial e Administração Pública Posicionamento: “Claranet é um dos mais importantes prestadores europeus de Managed Services. Fornecemos serviços de Hosting, Networks e Aplicações.”	
	Forças Forte presença na Europa; Antiguidade; Largo portfólio de clientes; Diversas certificadas.	Fraquezas Restrita oferta de soluções; Aumento da concorrência na área do Cloud computing.

Porém, torna-se igualmente importante ter em conta outros *players* que atuam no mercado e que atraem os mesmos públicos da “Cloud365” . O mercado das telecomunicações e das TIC é controlado por um conjunto de 2 a 3 players de grandes dimensões, que através de uma economia de escala, fornecem um serviço de qualidade a preços altamente competitivos.

A Portugal Telecom – PT Empresas, apesar de ter uma maior dimensão diferente quando comparado com a “Cloud365” , também ela é concorrente pelos produtos e serviços que apresenta (ver tabela III).

Tabela III - Análise de Concorrência

PT Empresas	Ano de criação: Produto: Telecomunicações e Cloud computing Segmento: Empresarial e Administração Pública
------------------------	--

	Posicionamento: “Qual a solução para o seu negócio? Ajudamo-lo a encontrar a melhor solução para si”	
	Marketing: Marca trabalhada em canais <i>online</i> e <i>offline</i> ; Parceria com universidades – Universidade da Beira Interior	
	Forças Antiguidade e reconhecimento; Rede e difusão completa; Diferenciação; Serviços Inovadores; Certificações conceituadas.	Fraquezas Atuação recente na área do Cloud computing; Produtos oferecidos têm configuração rígida.

Ainda dentro das organizações de grande dimensão, surgem como concorrentes a ZON e a ONI, com serviços no sector das telecomunicações e mais recentemente na área do Cloud computing. Ambas apresentam-se como concorrentes de grande dimensão, não só pelo elevado número de recursos humanos e financeiros, bem como pelo reconhecimento junto do cliente final; este fator traduz-se em preços mais competitivos e capacidade de alcançar maior número de segmentos (ver tabela IV).

Tabela IV - Análise de Concorrência

NOS	Ano de criação: 2014 Produto: Telecomunicações Segmento: Empresarial Posicionamento: Produtos e serviços inovadores, que disponibilizam às pequenas, médias, grandes empresas e instituições públicas, o portfólio mais completo do mercado	
	Marketing: Marca trabalha em canais <i>online</i> e <i>offline</i> ; Premiada e Certificada; Notícias	
	Forças Reconhecimento; Diferenciação; Serviços Inovadores; Forte aposta na publicidade.	Fraquezas Baixas quotas de mercado nos serviços de telecomunicações móveis; Quota de mercado reduzida no segmento de telefone fixo.
ONI	Ano de criação: 2000 Produto: Telecomunicações, Cloud computing, IT Segmento: Empresarial e Administração Pública Posicionamento: Atuação em duas áreas que se complementam –	

Comunicações e Tecnologias de Informação – criando assim soluções convergentes.	
Marketing: Marca trabalha em canais <i>online</i> e <i>offline</i> ; Premiada e Certificada	
Forças Antiguidade Reconhecimento Forte aposta no sector público Desenvolvimento do marketing digital e redes sociais	Fraquezas Situação financeira débil

Apresentam-se ainda como concorrentes todas as empresas que revendem os serviços de *cloud computing* da Amazon, destacando-se acima de tudo pelos preços competitivos e pela facilidade de subscrição do serviço.

Através da parceria Microsoft, com o Office365, surgem dois tipos de concorrência. Assim, todos os *players* do mercado que permitam ter acesso ao email e calendário a partir de qualquer dispositivo, conferências *online* ou partilha de documento de forma simples e segura, são potenciais concorrentes da “Cloud365” – pela capacidade de oferta de soluções quase gratuitas e de fácil instalação. Os parceiros Microsoft, sendo de elevado número e abordando diversos mercados, poderão ser um concorrente, na medida em que, abordam o mesmo produto para os mesmos públicos e com o mesmo conhecimento.

5.3.2 Análise de Clientes

Com três anos de atividade, a “Cloud365” conta com clientes de vários segmentos, desde media e comunicação, TI, saúde, consultoria, advocacia e administração pública. Ao contactar um cliente ou um mercado, a primeira preocupação da equipa comercial e do marketing é detetar as necessidades e qual o produto ou combinação de produtos que melhor poderá corresponder às mesmas.

O portfólio de clientes que constitui a carteira da “Cloud365” teve várias origens: clientes que já estavam ligados a parceiros, como é o caso da Connecta Avanzia Call Center, que já tinha relacionamento com a *Colt* na área de serviços de voz; referênciação de parceiros, como a ANDC (Associação Nacional de Direito ao Crédito), a quem a Microsoft recomendou a *Colt*; clientes que surgiram através de trabalho de

prospecção de mercado, por parte da equipa comercial; clientes que surgem fruto do *networking* que caracteriza toda a equipa da “Cloud365”, como por exemplo, a ODD Consulting, prestadora de soluções de gestão para farmácias tradicionais.

Todos estes relacionamentos iniciaram-se de forma muito distinta, contudo, todos eles derivaram para outros serviços fruto do portfólio de produtos da “Cloud365”, para além daquele que originou o relacionamento; desta forma, grande parte dos clientes, vão sendo fidelizados. No caso da Connecta Avanzia Call Center, ao surgir a oportunidade de participarem num concurso público e, tendo a “Cloud365” uma comercial com conhecimentos específicos em administração pública, aliou-se esse conhecimento á atividade de call center da Connecta. Por sua vez, a ANDC após ter subscrito o Office365 e respetiva instalação à “Cloud365”, sentiu nova necessidade, desta feita, de uma aplicação que ajudasse a gerir a atividade comercial e contratual; na sequência desta necessidade foi solicitada à “Cloud365” uma proposta de implementação de uma solução recomendada pelo cliente, contudo, muito diferente do resultado final. Ambas as organizações, fruto da confiança criada, assumiram o risco de, pelo lado da “Cloud365”, propor uma solução diferente do pedido porque a considerava mais adequada à satisfação das necessidades em causa, e pelo lado da ANDC aceitar uma solução diferente do que tinha imaginado.

Num serviço que é maioritariamente intangível, cada pormenor conta para auferir a qualidade do serviço prestado. Desta forma, a fase da elaboração da proposta é um ponto fulcral para a posterior fidelização do cliente, isto é, a preocupação em compreender as necessidades e o negócio do cliente, a acessibilidade e flexibilidade em “agradar a gregos e a troianos”, características apontadas por CEO da Connecta Avanzia Call Center. Por sua vez a ANDC, apontou o bom relacionamento entre ambas as equipas e as pessoas intervenientes, como motivo de satisfação desde início com a “Cloud365”.

Numa empresa maioritariamente comercial, a satisfação com o serviço prestado passa pela avaliação do conhecimento e profissionalismo da equipa da “Cloud365”. Para a Connecta a vontade de conhecer os parceiros e o *networking*, são duas capacidades que tornam a equipa comercial excelente. A ANDC citou ainda uma “garantia” de ter uma equipa polivalente, completa e com competências variadas. Paralelamente a ser um

elemento essencial na avaliação do serviço prestado, uma equipa como a “Cloud365” foi ainda apontada como uma facilidade durante o processo que decorre antes da subscrição do serviço. Como dificuldades nada em concreto foi apontado à “Cloud365”, tanto por parte da Connecta Avanzia Call Center, como por parte da ANDC; esta última avançou apenas que, aquando do desenvolvimento do produto, a organização começou a reparar em pormenores que até à data nunca tinham notado, tendo exigido uma melhor gestão da sua parte.

Após o cliente adjudicar o serviço à “Cloud365”, existe todo um cumprimento do serviço que influencia a fidelização do cliente. O cumprimento do serviço no momento da entrega, acompanhamento após o serviço ser subscrito e o preço final, são alguns dos elementos que, segundo ambos os clientes, distinguem a “Cloud365”, tornando-a parceiro preferencial em projetos futuros.

5.4 Análise SWOT

Tabela V - Análise SWOT

Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reduzido investimento das empresas em Inovação e Desenvolvimento; ✓ Limitação da legislação portuguesa na área das telecomunicações; ✓ Ausência de uma entidade reguladora das Tecnologias de Informação; ✓ Pouca informação sobre o que é o <i>cloud computing</i>; ✓ Nascimento de soluções de <i>cloud computing</i> de baixo custo; ✓ Forte concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ O <i>cloud computing</i> é uma tendência em desenvolvimento; ✓ Tendência generalizada de empresas com computador e ligação à internet; ✓ Nascimento de cada vez mais soluções na área de IT e do Big Data; ✓ Comunicações unificadas; ✓ Social media como forma de comunicar com os clientes e possíveis clientes; ✓ Nascimento de empresas “IT based”, com necessidades de aplicações informáticas.
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa focada no cliente, no seu <i>core-business</i> e nas suas necessidades; ✓ Oferta diversificada; ✓ Elevado número de parceiros, com quem tem bom relacionamento; ✓ Equipa jovem e polivalente; ✓ Forte aposta e especialização no sector público; ✓ Sem concorrentes diretos; no âmbito da 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preços elevados; ✓ Fraca comunicação em web-marketing; ✓ Atuação recente na área do <i>Cloud Computing</i>; ✓ Gestão de elevado número de parceiros, com características distintas; ✓ Serviço totalmente intangível, tornando-se difícil de avaliar para o cliente;

✓ oferta mais abrangente	✓ Pouco premiada e certificada.
✓ Forte aposta em I&D através da parceria com a Universidade do Minho.	

5.4.1 Segmentação e Posicionamento

Os segmentos identificados para a “Cloud365” são o *segmento empresarial*, médias e grandes empresas, com mais de 50 efetivos; são consideradas as organizações com sede ou sucursal em Lisboa ou com ligações internacionais. *Segmento da administração pública*, com todos organismos ligados ao Governo Português e que estejam sob a sua administração – administração central, regional e local.

Oferecendo soluções de *cloud computing* inovadoras e completas, prezando pela qualidade dos serviços juntos dos seus clientes e parceiros. A “Cloud365” pretende posicionar-se como uma empresa com conhecimento do mercado das Tecnologias de Informação e Comunicação, aliada ao excelente *networking* com os principais fornecedores no mercado.

5.4.2 Vantagens Competitivas

Os seus atributos chave e diferenciadores baseiam-se na experiência e *know-how* para desenhar, selecionar e implementar as soluções de *Cloud Computing* mais adequadas às necessidades dos seus clientes. Com uma equipa experiente, focada em fornecer um serviço de qualidade aos seus clientes. Assumindo uma atitude inovadora e focada no desenvolvimento, acompanhando as tendências do mercado das telecomunicações e tecnologias de informação e comunicação.

5.5 Definição de objetivos e Estratégias Genéricas de Marketing

5.5.1 Pressupostos

No contexto atual, apesar de 98% das empresas terem acesso a computadores e 95% acesso à internet, são apenas 50 % aquelas que têm presença *online*. O sector das telecomunicações e das tecnologias de informação e comunicação está em constante evolução, apesar da redução do investimento, a maioria das organizações necessita de serviços de comunicação e informática para sobreviver no mercado. Através da qualidade do serviço prestado pela equipa da “Cloud365”, os clientes estão fidelizados, oferecendo a possibilidade de aprofundar os vários serviços prestados pela organização.

5.5.2 Objetivos e Estratégias de Marketing

- Aumento da notoriedade da “Cloud365” ;

- Desenvolvimento de ações com vista à geração de *leads*;
- Atrair o segmento da Administração local e regional;
- Desenvolvimento da parceria com a Universidade do Minho, como forma de aposta na Inovação & Desenvolvimento;
- Aumento de ações com vista à identificação de *prospects*;
- Aumento da participação em eventos da área das TIC;
- Criação de modelo self-service em serviços de números geográficos;
- Aumento do portfólio com uma solução de *business intelligence*;
- Crescimento de 25% de margem bruta;
- Aumento em 30% da faturação em todas as parcerias;
- Desenvolvimento da parceria Microsoft®.

5.5.3 Direção do Plano de Marketing – Estratégias

Tendo em conta todo o histórico da empresa, ir-se-á optar seguir uma *estratégia de crescimento*, por via do desenvolvimento de mercado “Cloud365”. Espera-se com o aumento da comunicação expandir o negócio da empresa e desta forma aumentar toda a sua *performance*. Este crescimento passa por alcançar novos segmentos mercado por via de táticas de marketing que serão descritas de seguida.

5.6 Táticas de Marketing: Marketing Mix

Como foi dito ao longo do plano de marketing, tendo em conta que a “Cloud365” é fornecedora de serviços, os 4 P’s serão estendidos a 7. As táticas propostas decorrem diretamente de todo o diagnóstico feito à “Cloud365”, entrevistas a clientes e observação do participante. Há que referir que fatores como o preço, local e pessoas, dado o cariz da empresa não padecem de qualquer alteração, havendo maior incidência no produto, promoção e evidência física. As táticas propostas estão descritas na tabela que se segue.

Tabela VI - Táticas de Marketing

	Segmento Empresarial	Segmento da Administração pública
Produto	Aproveitando a tendência desenvolvida nos últimos anos, introduzir-se-á uma plataforma de <i>Big Data</i> , com vista a fornecer informações aprofundadas sobre as organizações e força fundamental para as operações comerciais.	

Plano de Marketing para a Empresa “Cloud365”

	Segmento Empresarial	Segmento da Administração pública
	Continuação do desenvolvimento da parceria da Microsoft, no âmbito do CRM Dynamics®, com foco na adaptação do mesmo às necessidades das várias organizações.	
Preço	Como expresso anteriormente, qualquer alteração relativa ao preço final, dependerá de decisões estratégicas e de marketing dos próprios parceiros, sendo comunicadas quando tal fizer sentido.	
Local	Dado que a empresa promove junto dos seus colaboradores, clientes e parceiros que, com o Cloud Computing, é possível trabalhar em qualquer lado e em qualquer momento, o local de distribuição do serviço é irrelevante para a prestação do serviço.	
Promoção	Publicidade e Marketing Direto	
	<i>Redesign</i> dos cartões-de-visita de cada colaborador.	
	Premiar os clientes que tragam novos clientes para “Cloud365”, um <i>tablet</i> ou <i>smartphone</i> .	
	Criação de vídeos alusivos a cada uma das soluções comercializadas pela “Cloud365” e com testemunhos dos clientes já existentes. Este vídeo será enviado para apresentar a empresa a um cliente ou enviar por <i>email marketing</i> a um segmento de mercado abordado pela primeira vez. Será apresentado no website e LinkedIn da empresa, bem como enviados através de <i>email marketing</i> .	
	Marketing Digital	
	Continuar a melhorar o <i>website</i> da empresa. As melhorias poderão ser incrementais, isto é, pequenas alterações de conteúdo fruto do crescimento da empresa, bem como adaptação do <i>design</i> às novas tendências.	
	Desenvolvimento de uma comunicação mais focada nas redes sociais: LinkedIn®, Twitter®, Blogue e Google+® . Esta presença nas redes sociais, passa essencialmente por comunicar os atuais serviços da “Cloud365”, bem como novos produtos, tendências do mercado ou novidades da própria organização. Realização de um mapa das publicações diárias nas redes sociais.	
	Envio mensal da Newsletter	Envio da Newsletter "Cloud IT!", adaptada às necessidades dos clientes que integram organismos públicos.
	Desenvolvimento da secção do site que permitirá realizar as seguintes ações: solicitação de <i>self-service</i> (o cliente poderá subscrever um serviço totalmente online, sem haver necessidade de chegar ao consumidor); <i>pagamentos e fatura eletrónica</i> (reduzindo custos, erros de processamento e a necessidade de repetidos lançamentos dos dados das faturas, facilitando o arquivo e acesso à faturação, permitindo aumentos de eficiência da gestão contabilística e financeira); <i>portal do cliente</i> (consultar qual a capacidade	

	Segmento Empresarial	Segmento da Administração pública
	do alojamento, estatísticas da largura de banda, plataforma de simulação de serviços ou alterar a sua palavra-passe).	
	Criação de uma campanha de <i>Google Adwords</i> ®, como forma sempre que o cliente pesquisar por "Criação de empresa em Portugal", "Cloud Computing" ou por qualquer uma das soluções providenciadas, surgirá a “Cloud365” como sugestão.	
	Desenvolvimento de <i>e-books</i> atrativos, informando não só de tópicos que são tendência no mercado das TIC e das Telecomunicações, bem como de serviços comercializados pela “Cloud365” . Serão usados os vários veículos online como forma de divulgação. Como forma de angariar possíveis <i>leads</i> , o usuário terá de introduzir o seu contacto para poder aceder ao <i>e-book</i> .	
	Realização de <i>webinars</i> , onde o participante terá de introduzir os seus dados para se inscrever e participação em fóruns <i>online</i> .	
	Relações públicas	
	Ao subscrever um serviço, o cliente receberá um <i>email</i> de boas vindas, bem como a "posologia" do serviço em questão. Assim, será enquadrado no ambiente da “Cloud365” , bem como de quais os procedimentos a tomar em caso de anomalia ou falha.	
	Desenvolver a comunicação com imprensa (digital e tradicional) já existente, bem como a divulgação dos eventos onde a Cloud 365 participa.	
	Assegurar que todas as práticas, processos e competências vão de encontro às certificações exigidas pelo mercado.	
	Eventos (Tirar fotografias, de forma a produzir material para os vários meios de comunicação)	
	Participação em eventos da área, seja como oradores ou como participantes - Ignite, Microsoft, Instituto Superior Técnico. Levar a “Cloud365” a outros públicos ou mesmo a empresas que atuem no mesmo mercado.	
	Promover <i>Business Breakfast</i> para um determinado número de clientes, duas a três vezes por ano, promovendo a comunicação entre clientes / prospects e a equipa da “Cloud365” .	
	Evento de sensibilização do <i>Big Data</i> , enquanto tendência em ascensão nas empresas dos dias de hoje. O evento será destinado a empresas grande dimensão ou que movem elevado número de dados.	
	Criar no aniversário da “Cloud365” , um evento dedicado aos seus melhores clientes e parceiros, uma forma de os premiar por nos acompanhar desde o início.	
Pessoas	Dado o cariz comercial da empresa e o forte investimento em pessoas no último ano, dificilmente se investirá em novos recursos humanos nos	

	Segmento Empresarial	Segmento da Administração pública
	próximos anos.	
Evidência física	Criação de um espaço de reuniões arejado, calmo e bem iluminado destinado a receber clientes ou parceiros sempre que necessário.	
	Aposta em <i>Case Studies</i> e <i>Whitepapers</i> , que serão enviados a clientes atuais ou entregues a potenciais clientes, com vista a ilustrar não só os casos de sucesso, como também os vários produtos e serviços da empresa.	
	Realização de “merchandising” alusivo à “Cloud365” : canetas, agendas, canecas ou pasta do computador. Em todos os objetos, será impresso o logotipo, bem como o contacto da empresa, como forma de levar o possível cliente à empresa ou lembrando a existência da “Cloud365” .	

5.6.1 Planeamento e Calendarização

No que diz respeito à realização da calendarização, o horizonte temporal considerado é de um ano, tendo início em Janeiro de 2015 até Janeiro de 2016. Urge referir que muitas das ações padecem de tempo para serem efetivadas, tendo necessidade de serem prolongadas durante 2016. Para maior clareza, entendimento e respeitando todo o funcionamento da empresa até à data, o calendário está organizado por meses.

Tabela VII - Calendarização

	2015												2016
Ações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
Desenvolvimento de uma plataforma de Big Data*													
CRM Dynamics													
Redesign dos cartões-de-visita													
Criação de vídeos**													
Manutenção do website**													
Investimento em redes sociais													
Envio da Newsletter													
Desenvolvimento de uma secção de self-service no site													
Desenvolvimento do pagamento eletrónico													
Criação do portal do cliente													
Google Adwords													
Desenvolvimento de e-books													

Plano de Marketing para a Empresa “Cloud365”

[illegible]

** ações cuja realização dependem umas das outras, ou do trabalho de terceiros

```

graph LR
    A[Preparação] --> B[Implementação]
    B --> C[Avaliação]
  
```

5.6.3 Orçamento

O orçamento para o plano de marketing prevê um investimento “sustentável” e poucos gastos financeiros no que diz respeito ao meios de comunicação tradicionais, tendo maior foco nos *media online*.

Tabela VIII - Orçamentação

		2014	2015	2016
Vendas		220000	250000	270000
Custos de vendas		20000	23000	25000
Lucro Bruto		200000	227000	245000
Fornecimentos e Serviços Externos		38000	39000	40000
Amortizações				
Outras Gastos e Perdas				
Gastos com Pessoal		150000	150000	155000
Formação Pessoal		1500	5000	5000
Custos de Marketing	Desenvolvimento de uma Plataforma de Big Data	3000	3000	
	Criação de Videos		2000	
	Manutenção de Site	1500	500	1000
	Desenvolvimento de secção de Self-service no site		2000	

	Desenvolvimento de pagamento electrónico		500	
	Portal do Cliente			2000
	Comunicações com a imprensa		1500	1500
	Certificações			
	Eventos		1500	2000
	Investimento em Redes Sociais	500	500	500
	Google Adwords	100	2000	2000
	Merchandising	300	500	500
Resultados		5100	19000	35500

6. Conclusões e Recomendações

A realização do presente trabalho de projeto permitiu alcançar todos os objetivos específicos propostos inicialmente, uma vez que se teve a oportunidade de, com ele, compreender toda a realidade empresarial que circunda Cloud36, bem como a constatação do serviço de qualidade prestado aos seus clientes.

Também o quadro conceptual selecionado mostrou-se ajustado à realização de um trabalho de projeto coeso e objetivo, bem como à prossecução dos objetivos definidos. O facto de o *core business* da “Cloud365” ser recente, tornou-se desafiante na medida em que qualquer suporte teórico é raro ou pouco consolidado, havendo necessidade de explorar a fundo a pouca informação disponibilizada e aplica-la de forma eficiente e objetiva ao longo de toda a investigação.

A aplicação da estratégia de *action research* foi fulcral para a realização deste projeto, tendo sido uma vantagem o acesso continuado á recolha de dados primários com vista à realização das 14 entrevistas semiestruturadas e informais: 10 entrevistas informais ao Eng. Paulo Simões, 2 a parceiros de trabalho e 2 a clientes. Foi assim alcançado uma abrangência e detalhe a todos os dados respeitantes à atividade da empresa, conseguindo alcançar o objetivo de comunicar não só a macro e micro envolvente da “Cloud365” , como toda a análise interna da empresa.

Toda a análise empresarial efetuada foi exaustiva, fornecendo uma auditoria da empresa que em muito contribuiu para o desenvolvimento de todas as estratégias e táticas ajustadas à realidade empresarial da “Cloud365”. Ao falar da “Cloud365” há que salientar a interação entre a qualidade do serviço e a redução da intangibilidade do serviço percebido: sendo a consultoria informática um serviço intangível, todas as ações efetuadas até à data, bem como as propostas no presente trabalho de projeto, têm em vista a redução da percepção da intangibilidade inerente a este serviço, bem como adicionar valor no momento de interação com o cliente.

Conclui-se ainda que, no contexto das microempresas, o crescimento tem de ser assegurado via desenvolvimento dos mercados, alargando a prestação de serviços a outros segmentos de mercado. Em consenso com a “Cloud365” e parceiros optou-se por esta estratégia, fruto da consolidação da qualidade do serviço prestado pelos colaboradores junto dos clientes já existentes em carteira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Anerousis, N., Diao, Y., & Heching, A. (2011, May). *The cost of service quality in IT Outsourcing*. In *Integrated Network Management (IM)*, 2011 IFIP/IEEE International Symposium on (pp. 773-784). IEEE.
- AICEP – Portugal Global (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal). (2012). Portugal-perfil país. Acedido a 15 de Fevereiro de 2013 em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>
- COSEC – Companhia de Seguros de Créditos, S.A. (2013). *Estudo Anual 'COSEC Insolvências 2012*. Comunicado de imprensa. Acedido a 15 de Fevereiro de 2014 em http://www.cosec.pt/downloads/file106_pt.pdf
- Calkins, T. (2008). *Breakthrough marketing plans*. Palgrave Macmillan.
- Ding, D. X., Hu, P. J. H., & Sheng, O. R. L. (2011). e-SELFQUAL: A scale for measuring online self-service quality. *Journal of Business Research*, 64(5), 508-515.
- Eurostar Newsrelease (2012). Internet access and use in 2012. Acedido a 27 de Junho em http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_PUBLIC/4-18122012-AP/EN/4-18122012-AP-EN.PDF
- Hargadon, A. (1998). Firms as knowledge brokers. *California management review*, 40(3), 209-227.
- Henderson, J. C. (1990). Plugging into strategic partnerships: the critical IS connection. *Sloan management review*, 31(3).
- Jornal de Notícias (2012). Estudo mostra portugueses insatisfeitos, desconfiados e inseguros. Acedido a 28 de Junho de 2014, em http://www.jn.pt/PaginaInicial/Sociedade/Interior.aspx?content_id=2536304&page=1
- Informa DB (Junho de 2014). Barómetro Junho de 2014. Acedido a 3 de Julho de 2014 em <http://www.informadb.pt/barometro/flipbook/#/0>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Princípios de marketing*. São Paulo, Pearson.
- Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *The Journal of Marketing*, 9-20.
- Lovelock, C. (2011). *Services Marketing*, 7/e. Pearson Education India.
- Mell, P., & Grance, T. (2009). The NIST definition of cloud computing. *National Institute of Standards and Technology*, 53(6), 50.

McDonald, M. (2007). *Marketing Plans: How to prepare them, How to use them*. Elsevier Ltd.

Mohr, J. (2000). The marketing of high-technology products and services: implications for curriculum content and design. *Journal of Marketing Education*, 22(3), 246-259.

Nordhielm, C., & Depena-Baron, M. (2013). *Marketing management: The big picture*. Wiley Global Education.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual. *Journal of retailing*, 64(1), 12-40.

Riivari, J. (2005). *Mobile banking: a powerful new marketing and CRM tool for financial services companies all over Europe*. *Journal of Financial Services Marketing*, 10(1), 11-20.

Rollins, M., Nickell, D., & Ennis, J. (2014). The impact of economic downturns on marketing. *Journal of Business Research*, 67(1), 2727-2731.

Sarvary, M. (1999). Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California management review*, 41(2), 95-107.

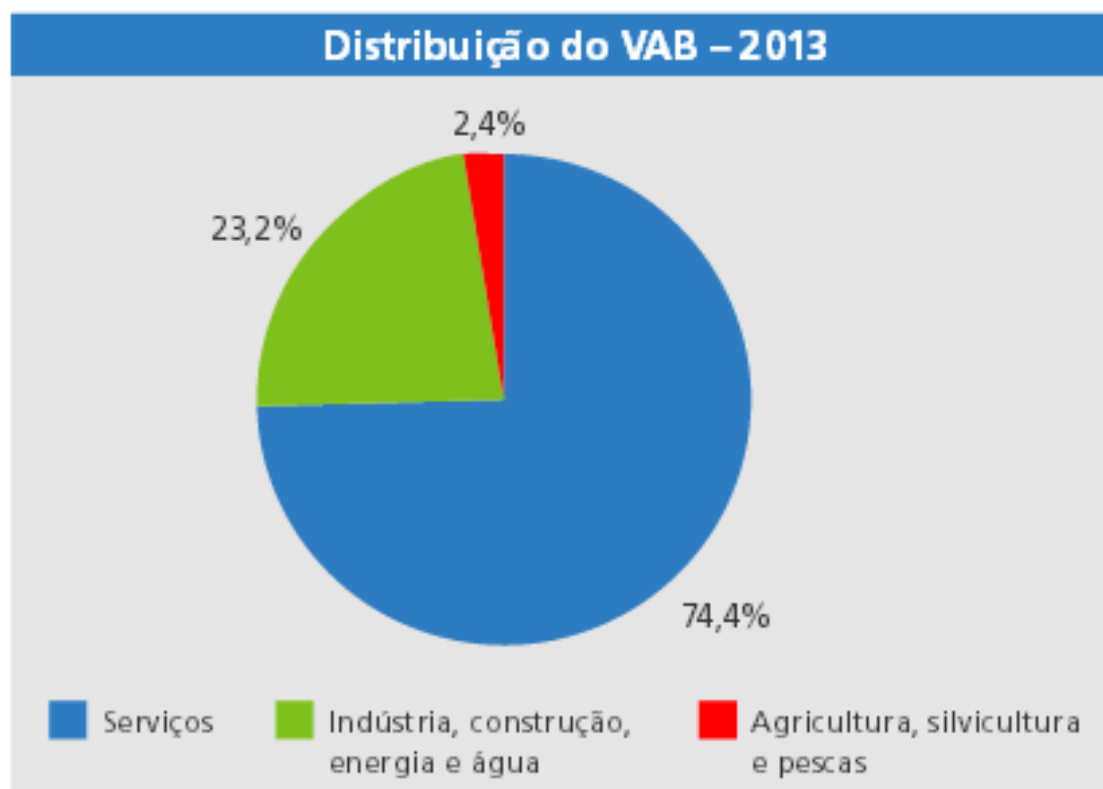
Saunders, M. N., Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students*, 5/e. Pearson Education India.

Westwood, J. (2006). *How to write a marketing plan*. Kogan Page Publishers.

Wood, M. B. (2008). *The marketing plan handbook*. Pearson Prentice Hall.

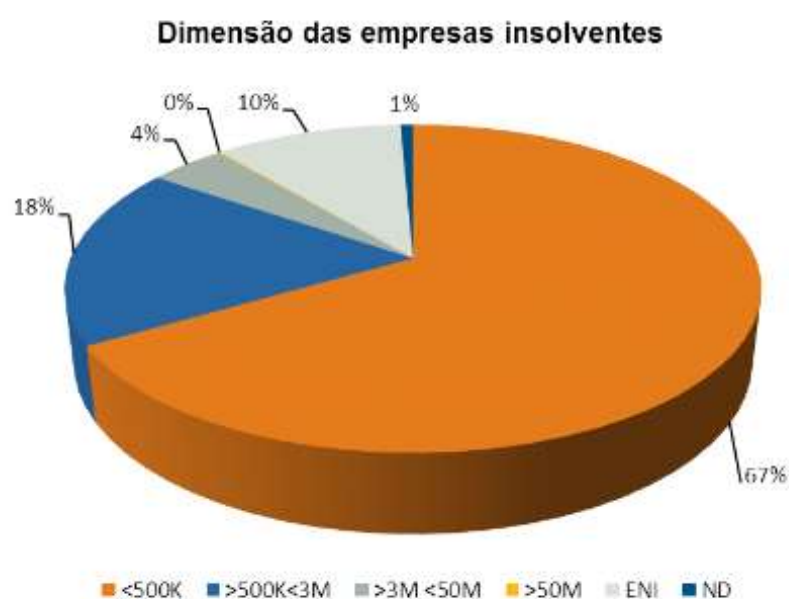
Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *The Journal of Marketing*, 33-46.

ANEXO 1 – AICEP



Fonte: GEE - Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia
Nota: VAB - Valor acrescentado bruto

ANEXO 2 – COSEP



ANEXO 3

Exhibit 5.2 Linear Marketing Plan Development Process



Ilustração 1 - Processo de Desenvolvimento de um Plano de Marketing (Calkins, 2008 p.68)

ANEXO 4

8 ■ How to write a marketing plan

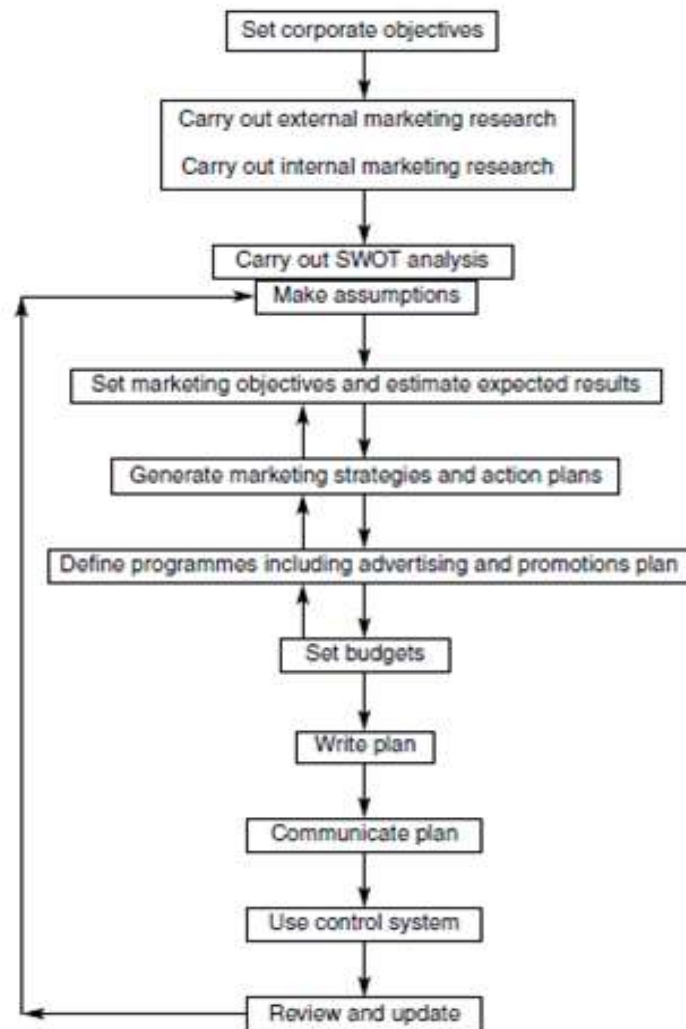


Figure 1.1 *The marketing planning process*

Ilustração 2 - Como escrever um Plano de Marketing (Westwood, 2006, p.8)

ANEXO 5

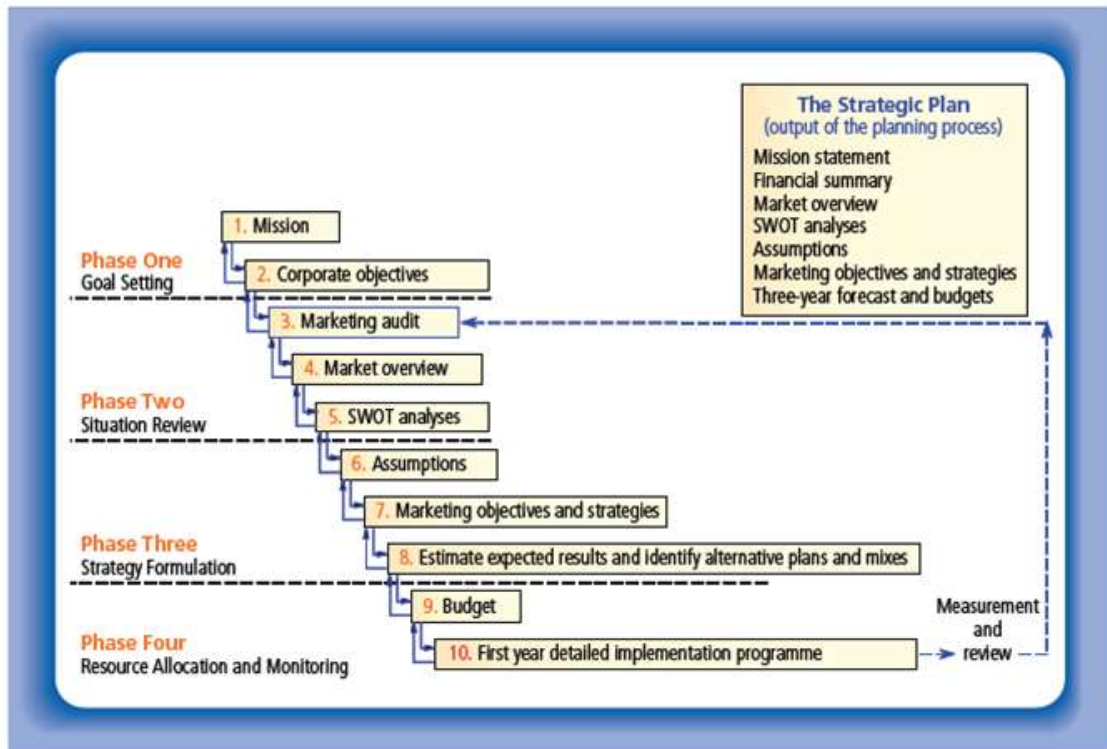


Figure 2.11
The ten steps of the strategic marketing planning process

Ilustração 3 - Os 10 passos para o processo de Plano de Marketing (McDonald, 2008, p.49)

ANEXO 6

Entrevista Parceiros

- 1 Como foi estabelecida a parceria “Cloud365” /Colt/Xolyd?
Há quanto tempo? Com que objetivo?
- 2 Considera os objetivos adequados?
- 3 Como avalia a parceria?
Quais as vantagens? O que é que na sua opinião, tem funcionado bem?
O que é que poderia ser melhorado na gestão da parceria?
- 4 Como é estudada a partilha de conhecimento de forma a fornecer um serviço de qualidade?
- 5 Como é potenciada a qualidade de serviço para o cliente no âmbito da parceria?
- 6 O que poderia ser alternado para ter uma melhor qualidade de serviço na ótica do cliente?
- 7 Em que medida a vossa empresa está satisfeita/insatisfeita com os trâmites contratuais da parceria

ANEXO 6.1

Empresa: *Xolyd*

Interlocutor: Sérgio Baptista

Função: Business Developer

Data/Hora: 4 de Julho de 2014, 15:00

1 Como foi estabelecida a parceria “Cloud365” /Colt/Xolyd?

a. Há quanto tempo?

b. Com que objetivo?

A parceria entre as duas empresas surgiu de um conhecimento e confiança prévia existente entre Paulo Simões (“Cloud365”) e Sérgio Baptista (*Xolyd*) em 2012. Quando a “Cloud365” foi criada, foram proporcionadas condições comerciais, por ambas as partes, para o desenvolvimento de um conjunto de projetos. As condições definiam-se através do know-how da *Xolyd* em software empresarial da Microsoft Dynamics, bem como do conhecimento comercial da “Cloud365” sobre as necessidades do cliente final.

2 Considera os objetivos adequados?

Não foram definidos objetivos. A criação de objetivos quantitativos e qualitativos, só complica ao nível processual. Uma vez que tanto nós, como a “Cloud365”, têm as suas funções bem definidas, sem que há um cliente /projeto já sabemos o que há a fazer.

3 Como avalia a parceria? Muito boa e é para continuar a avançar.

a. Quais as vantagens? O que é que na sua opinião, tem funcionado bem?

(Já respondi nas questões anteriores)...Mas quando uma parceria é assente na confiança comercial e na clara definição das funções comerciais, só pode ter vantagens.

b. O que é que poderia ser melhorado na gestão da parceria?

Não penso haver nada que possa ser melhorado...até agora tem corrido tudo bem.

4 Como é estudada a partilha de conhecimento de forma a fornecer um serviço de qualidade?

5 Como é potenciada a qualidade do serviço para o cliente no âmbito da parceria?

(foram juntas as 2 questões uma vez que ambas estão interligadas)

Cada projeto que surge (foram 3 até agora) baseiam-se na implementação de software de Microsoft *CRM Dynamics* no cliente. Desta forma cada processo decorre de uma forma repetitiva simples, atingindo-se assim a satisfação global do cliente: conhecimento do core-business do cliente e levantamento das suas necessidades, da primeira reunião reúnem-se as condições necessárias para se definir quais as linhas centrais do projeto, de seguida decorrem mais uma ou duas reuniões para possíveis melhorias e apresentação final do produto.

A qualidade é potenciada através da interação já existente entre os parceiros, uma vez que ambas as partes comunicam bem entre si e sabem quais as suas funções. Apartir do momento

em que há contacto com o cliente, todo o contacto é feito pela “Cloud365”, que por sua vez comunica com a *Xolyd*. Neste ponto, há que destacar todo o conhecimento técnico da equipa da “Cloud365”, conseguindo prestar um serviço especializado ao cliente.

6 O que poderia ser alternado para ter uma melhor qualidade de serviço na ótica do cliente?

Nada a alterar, pelo menos não há razões para isso.

7 Em que medida a vossa empresa está satisfeita/insatisfeita com os trâmites contratuais da parceria

Resposta dada em questões anteriores.

ANEXO 6.2

Empresa: *Colt*

Interlocutor: Pedro Vale

Função: Channel Sales Manager

Data/Hora: 8 de Julho de 2014, 19:00

1 Como foi estabelecida a parceria “Cloud365” /Colt/Xolyd?

a. Há quanto tempo?

b. Com que objetivo?

A parceria com a “Cloud365” foi em 2011 e resulta de um passo natural. Nós tínhamos criado uma área de parceiros em 2010 e surgiu a oportunidade termos mais um parceiros, sendo que convidamos o Paulo Simões a criar uma empresa, com o intuito de ser parceiros *Colt* e agregar mais alguns serviços. Com isso, tirar algum partido do knowhow do Paulo na *Colt* e permitiu-nos fazer uma passagem de alguns clientes mais críticos da empresa – muitos deles são algumas das maiores empresas nacionais e multi-nacionais.

Porque é que criarem uma área de parceiros? Foi decisão estratégica?

Sim, foi estratégico. É um canal que já existia em praticamente todos os países. Em Portugal já tinham sido feitas várias tentativas e nem sempre foram bem sucedidas. Começamos com um trabalho de identificação de potenciais parceiros e depois foi feita uma triagem de quatro e cinco parceiros. Foi sendo trabalhado até aos dias de hoje, onde contamos com três parceiros.

2 Considera os objetivos adequados?

Os nossos objetivos são negócio quase por exclusivo. Negócio traduz-se em incremento de vendas e gestão / manutenção dos clientes. A atividade da “Cloud365” passa exatamente por isso – gestão da atividade comercial.

3 Como avalia a parceria?

Em termos qualitativos, tem sido muito, muito positiva, tem acrescentado valor à atividade da *Colt*. Acho que os clientes aceitaram bem a mudança, quem nem sempre é fácil, uma vez que

alguns deles são algumas das maiores empresas nacionais – algo que não é comum nesta área. A equipa comercial da “Cloud365” é bastante equilibrada, trata bem os clientes o que faz com que seja positivo. Em termos quantitativos...está um pouco abaixo das expectativas, acho que poderia ser muitos mais.

- a. **Quais as vantagens? O que é que na sua opinião, tem funcionado**
- b. **O que é que poderia ser melhorado na gestão da parceria?**

Já foi respondido anteriormente.

4 Como é estudada a partilha de conhecimento de forma a fornecer um serviço de qualidade?

5 Como é potenciada a qualidade do serviço para o cliente no âmbito da parceria?

A Cloud faz acompanhamento dos clientes e a satisfação dos clientes com a *Colt* é o espelho da atividade com a Cloud. Se a “Cloud365” não fizer um bom serviço, teremos clientes insatisfeitos. Assim a performance da “Cloud365”

6 O que poderia ser alternado para ter uma melhor qualidade de serviço na ótica do cliente?

O know-how da “Cloud365” tem espaço para crescer, isso aportaria mais valor ao cliente.

7 Em que medida a vossa empresa está satisfeita/insatisfeita com os trâmites contratuais da parceria?

Sim, estamos satisfeitos, na medida em que os tramites somos nós que os definimos. Contudo talvez devesse haver um alinhamento dos objetivos da “Cloud365” com a *Colt*.

8 Qual o valor da “Cloud365” para *Colt*?

Trazer oportunidades / clientes para a parceria – valorização mútua.

ANEXO 7

Entrevista Clientes

1 Controlo percebido – contextualização

- a. Há quanto tempo é cliente da “Cloud365” ?
- b. Como teve conhecimento da “Cloud365” ?
- c. Quais os motivos que o levaram, a selecionar a “Cloud365” para seu fornecedor de serviços de consultoria informática?

2 Conveniência – Fase da proposta

- a. De que forma está satisfeito com a interação inicial com a “Cloud365” , na medida a compreensão das necessidades da sua organização?
- b. Durante o processo inicial obteve sempre as respostas necessárias às suas questões?

3 Serviço ao cliente

- a. Como classificaria o conhecimento e profissionalismo demonstrado pela equipa?
- b. Quais as facilidades/dificuldades que encontra durante o processo?

4 Cumprimento do serviço & follow-up

- a. O serviço prestado correspondeu ao acordado no momento da entrega da proposta?
- b. Após entrega final do serviço, como avalia a performance da “Cloud365”
- c. O preço final reflete o valor real do serviço adquirido?

5 Sugestões

- a. O que pensa ser necessário melhorar?
- b. Quais os meios de comunicação que sugeria para comunicar com a C365
- c. Ao dia de hoje, se a sua organização tivesse alguma necessidade ao nível do Cloud Computing, recorreria na mesma à “Cloud365” ?

ANEXO 7.1

Interlocutor: Edgar Correia

Função: CEO

Data/Hora: 11 de Julho de 2014, 14:30

1 Controlo percebido – contextualização

- a. *Há quanto tempo é cliente da “Cloud365” ?*
- b. *Como teve conhecimento da “Cloud365” ?*
- c. *Quais os motivos que o levaram, a seleccionar a “Cloud365” para seu fornecedor de serviços de consultoria informática?*

O relacionamento com a “Cloud365” surge em 2011-2012, em virtude de a *Colt* ser a nossa fornecedora de serviços de voz. Eu na altura recorde-me que foi um agregado, uma vez que foi a Raquel Lopes em representação da *Colt* e da “Cloud365”. Tínhamos portanto um parceiro em comum. Depois da *Colt*, a “Cloud365” acaba por estar connosco em mais 2/3 situações. Desde uma análise, onde ambas as empresas procuraram quais os interesses em comum, numa perspetiva de partilha de parcerias, com uma possibilidade de sinergias.

Mais recentemente, há cerca de 1 anos começou um projeto que foi num concurso público para a CP. Neste momento a Cloud surge aqui num contexto de tendo uma pessoa na empresa – Carina Xavier – a “Cloud365” oferece aqui uma ajuda à Connecta com uma pessoa com expertise em concursos públicos, coisa que nós não tínhamos, aliada á nossa atividade na área de contact center – vendas ou apoio ao cliente.

2 Conveniência – Fase da proposta

- 2.1) *De que forma está satisfeito com a interação inicial com a “Cloud365” , na medida a compreensão das necessidades da sua organização?*

Estamos muitos satisfeitos. Olhando para todas as situações, reconheço na “Cloud365” uma grande capacidade de entender as necessidades do cliente. Reconheço neles grande interesse em perceberem o negócio e as suas necessidades. Caracteriza-se também uma grande acessibilidade, uma vez que eles se inserem sempre no meio dos seus parceiros. A “Cloud365” tem que ser muito flexível, na medida em que tem de “agradar a gregos e a troianos”.

2.2) *Durante o processo inicial obteve sempre as respostas necessárias às suas questões?* Sim, sempre. Foram bastante assertivos em toda a questão preparatória, em todos os processos em comum, assim como na execução dos mesmos.

3 Serviço ao cliente

3.1) *Como classificaria o conhecimento e profissionalismo demonstrado pela equipa?* Excelente. Sem nada a apontar.

3.2) *Quais as facilidades/dificuldades que encontra durante o processo?*

Nas facilidade, claramente a vontade de conhecer o parceiros, a grande mais valia da “Cloud365” em conhecer as necessidades dos parceiros e o objetivo / objeto em questão. Paralelamente a isto, existe ainda a facilidade naquilo que é o *networking*. Reconheço na Cloud, seja na figura do Paulo Simões ou da Raquel Lopes nossa interlocutora, reconheço em ambos essa característica e em promover essa situação. Quanto a dificuldades, não creio que possa apontar algo em concreto.

4 Cumprimento do serviço & follow-up

4.1) *O serviço prestado correspondeu ao acordado no momento da entrega da proposta?* Sim!

4.2) *Após entrega final do serviço, como avalia a performance da “Cloud365” ?*

Maravilhoso. Se nos focarmos na situação mais recente da CP, ganhamos o concurso! Relativamente à parceria que temos com a *Colt* estamos mais do que satisfeitos.

4.3) *O preço final reflete o valor real do serviço adquirido?*

Sim, em momento algum me senti defraudado, não posso dizer que é um valor injusto.

5 Sugestões

5.1) *O que pensa ser necessário melhorar?* Nada.

5.2) *Quais os meios de comunicação que sugeria para comunicar com a C365?*
Talvez o próximo passo seja seguir pela via do mobile...

5.3) *Ao dia de hoje, se a sua organização tivesse alguma necessidade ao nível do Cloud Computing, recorreria na mesma à “Cloud365” ?* Sem sombra para dúvidas.

ANEXO 7.2

Interlocutor: José Centeio

Função: Secretário Geral

Data/Hora: 8 de Julho de 2014, 10:30

Entrevista Clientes

1 Controlo percebido – contextualização

a. *Há quanto tempo é cliente da “Cloud365” ?*

b. *Como teve conhecimento da “Cloud365” ?*

Então nós tínhamos um trabalho que já tinha começado a algum tempo, com o apoio de uma empresa em regime pro-bono conosco, que é a Everis – diagnóstico e o que é que poderia ser melhorado: qualidade do serviço e produtividade interna. No plano que fizemos com a Everis, a primeira parte consistia na opção do uso do Office365. Na Microsoft, que é nosso parceiro já há alguns anos, no sentido de disponibilizar o software para organizações sem fins lucrativos, referiram-nos vários parceiros nesse sentido. Entre as várias empresas que a Microsoft nos indicou estava a “Cloud365”, isso depois funcionou como sempre: há um caderno de encargos, abre-se o concurso para as empresas fazerem as propostas, de acordo com o que se pretende. A “Cloud365” fez a melhor proposta, a que parecia ser mais equilibrada. O ano foi em...2011!

- c. Quais os motivos que o levaram, a selecionar a “Cloud365” para seu fornecedor de serviços de consultoria informática?*

Tendo em conta aquilo que era o caderno de encargos, tem que se ter em conta o equilíbrio entre a qualidade do serviço esperado e o custo.

2 Conveniência – Fase da proposta

- a. De que forma está satisfeito com a interação inicial com a “Cloud365”, na medida a compreensão das necessidades da sua organização?*
- b. Durante o processo inicial obteve sempre as respostas necessárias às suas questões?*

O “trabalho de casa” estava feito, com a Everis, através do Caderno de Encargos a Cloud já sabia ao que vinha. É evidente que com a Cloud as coisas correram bem, muito através das conversas iniciais para compreender quais eram as necessidades. As coisas correram bem desde início porque houve um bom relacionamento entre as empresas e as pessoas intervenientes. O grau da satisfação é então muito bom.

3 Serviço ao cliente

- a. Como classificaria o conhecimento e profissionalismo demonstrado pela equipa?*

Sim, sim. Até porque a Cloud acaba por ser um pivot, que trabalha com várias empresas com diversos serviços. Não deixa de ser importante a relação com os outros parceiros. Isso ajudou também, a compreender que temos um parceiro que sendo pivot, temos à partida uma “garantia” de várias competências que podemos vir a necessitar.

...foi o que aconteceu com o CRM Dynamics...

Com o CRM até foi engraçado porque (vocês assumiram um risco)...inicialmente nem era esse o caminho. Dentro do Office365, queríamos o Sharepoint! O processo foi o mesmo e solicitou-se a várias empresas uma proposta. Aí através da “Cloud365” surge a Xolyd, que sugeriu o CRM Dynamics, como uma solução mais adaptada às nossas necessidades: menos complexo e com custos mais baixos. Aí temos que agradecer à Cloud, pela grande disponibilidade e pelo risco, há abertura que a Cloud mostrou! Isto advém muito da rápida compreensão da vossa parte e fruto da confiança que já tinha sido criada.

- b. Quais as facilidades/dificuldades que encontra durante o processo? Uma vez que as facilidades já foram referidas...quais as dificuldades encontradas?*

As dificuldades existiram mais dificuldades no CRM e no desenvolvimento do produto. É algo mais complexo e que envolve muita informação: a organização tinha 15 anos e pela primeira vez ia ter um programa à nossa medida...começámos a ter noção de algumas coisas que nunca tínhamos reparado até á data. Há medida que se ia avançando, nós próprios, íamos descobrindo vários ajustamentos que se foram prolongando pelo tempo – sempre com abertura por parte da equipa da Cloud, mesmo que a proposta não tenha correspondido ao que tínhamos solicitado. Contudo, foi conclusão unânime que o processo correu muito muito bem.

4 Cumprimento do serviço & follow-up

- a. O serviço prestado correspondeu ao acordado no momento da entrega da proposta?*
- b. Após entrega final do serviço, como avalia a performance da “Cloud365” ?*

(o entrevistado foi respondendo ao longo das perguntas anteriores)

- c. O preço final reflete o valor real do serviço adquirido?*

Isso podia ser sempre melhor. Nós não temos muita noção do que custa desenvolver certos produtos. Mas acho que está de acordo com o esperado e é um custo equilibrado.

5 Sugestões

- a. O que pensa ser necessário melhorar?*

A nossa relação é muito utilitária. Há serviços que nos prestam da qual precisamos. Para melhorar mais ainda...no fundo...depende do relacionamento com as pessoas e a confiança entre as partes e isso tem corrido bem! Quem sabe se com o crescimento da Cloud nos possa prestar um serviço pro-bono, fruto de sermos uma organização não-governamental. Mas o caminho, faz-se caminhando.

- b. Quais os meios de comunicação que sugeria para comunicar com a C365?*

Nada a apontar!

- c. Ao dia de hoje, se a sua organização tivesse alguma necessidade ao nível do Cloud Computing, recorreria na mesma à “Cloud365” ?*

A resposta direta...sem dúvida que sim. Mesmo com os procedimentos normais e legais, seria sempre um parceiro preferencial.

ANEXO 8

